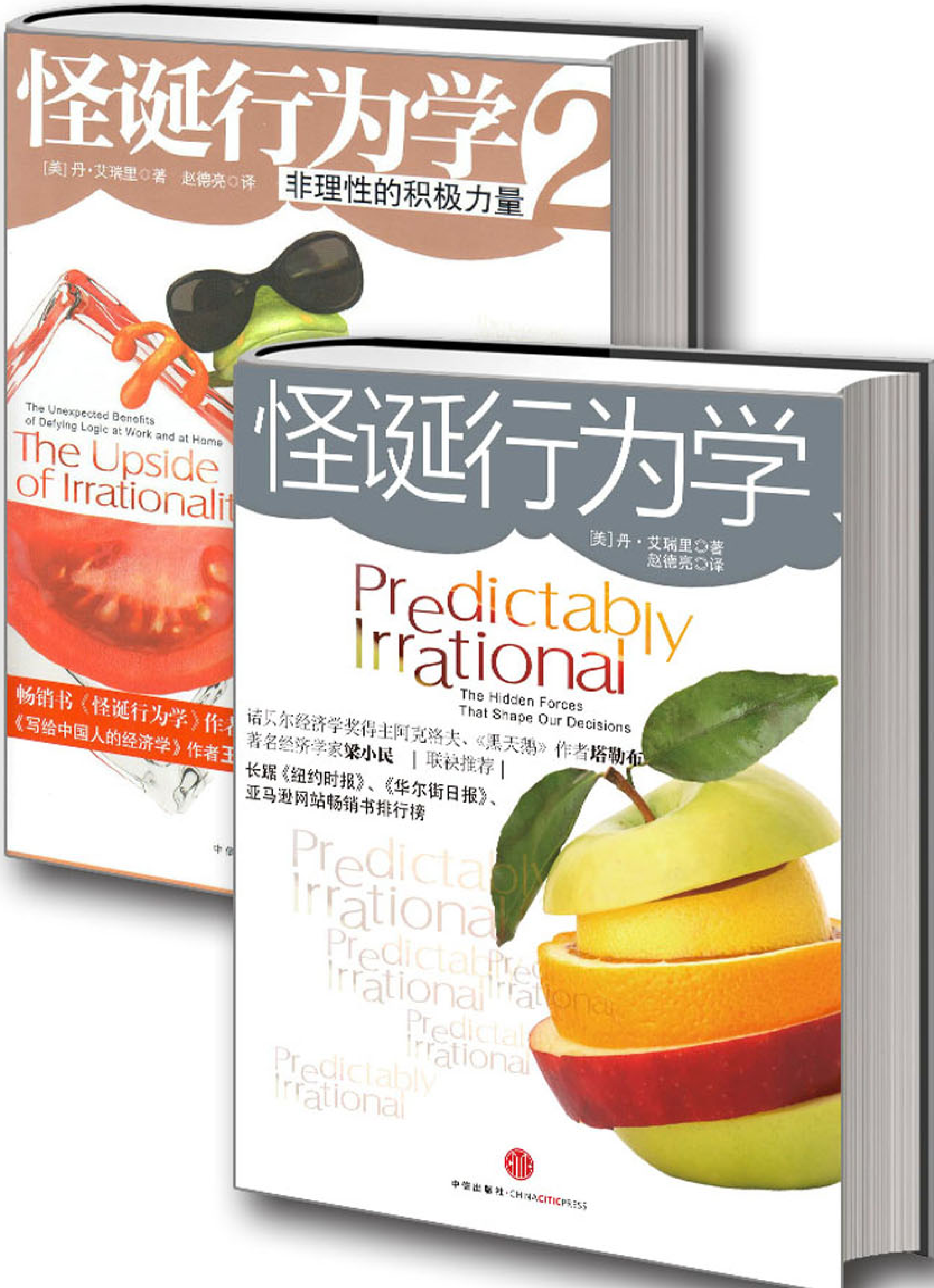

怪诞行为学2
[美] 丹·艾瑞里◎著 赵德亮◎译
非理性的积极力量
The Unexpected Benefits
of Defying Logic at Work and at Home
The Upside
怪诞行为学
[美] 丹·艾瑞里◎著
赵德亮◎译
Predictably
Irrational
The Hidden Forces
That Shape Our Decisions
诺贝尔经济学奖得主阿克洛夫、《黑天鹅》作者塔勒布
著名经济学家梁小民 |联袂推荐|
长踞《纽约时报》、《华尔街日报》、
亚马逊网站畅销书排行榜
中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:怪诞行为学：可预测的非理性

作者:[美]丹·艾瑞里

译者:赵德亮

中信出版集团制作发行

怪诞行为学

[美] 丹·艾瑞里◎著
赵德亮◎译

Predictably Irrational

The Hidden Forces That Shape Our Decisions

诺贝尔经济学奖得主阿克洛夫、《黑天鹅》作者**塔勒布**
著名经济学家**梁小民** | 联袂推荐 |

长踞《纽约时报》、《华尔街日报》、亚马逊网站畅销书排行榜



中信出版社·CHINA**CITIC**PRESS

推荐序
解释非理性行为

梁小民

那是30多年前，我在东北林区工作。有一天，当地商店的经理来找我说：“咱们店里的白糖卖不出去，眼看快到夏天了，再卖不出去就变质了。你是学经济的，能不能给我想个办法？”我知道，虽然当年物质短缺“要嘛没嘛”，但林业局用木材换了不少白糖，然而当地人吃糖不多，糖并不紧缺。我想了想，告诉他，你在商店门口贴个告示，写上“本店新进白糖一批，每户限购两斤，凭本购买，欲购从速，过期不候”。告示贴上后不久白糖就卖完了，甚至还有人求这位商店经理多批几斤。

读完《怪诞行为学》我才知道，其实我是进行了一个行为经济学的实验。在不缺白糖的情况下，夏天前买白糖并不理性。但在物质短缺的环境下，人们总喜欢储备物品（当时我管家，各种短缺的物品，如白糖、肥皂、洗衣粉等都有为数不少的储备）。讲自由购买，人们会觉得供给多，不购买；讲凭本限购，人们就会觉得供给有限，即使不需要也要买。何况凭本购买是一种权利，放弃这种权利是一种损失。把滞销的东西作为限量购买的东西，人们就会有这种非理性的购买行为。本书也提到了类似的事例。

经济学总是假设人是理性的，会自觉不自觉地按成本——收益原则来行事。绝大多数情况下也的确如此。但这个世界上还有大量用理性经济学原理无法解释的现象。例如，一个青年人原本希望三年内年薪能达到10万元，结果三年内年薪达到了30万，而当他知道他的同学年薪为31万时，为什么又对自己的年薪不满意了？一种无人过问的黑

珍珠为什么与其他价格高昂的珠宝放在一起时，身价高出数十倍？人们为什么愿意接受对自己毫无用处的赠品，甚至为此花很大力气去疯抢或者排队？为什么人们对义务干活帮助他人感到很高兴，而干活挣钱反而不高兴？为什么性兴奋时会选择一些极危险的行为？为什么我们总是“言而无信”，做不到许多该做或承诺要做的事情？为什么我们会高估自己？为什么面临多种选择时，我们反而会迷失主要目标？相同的阿司匹林，为什么50美分的管用，5美分的就不管用？诸如此类。

行为经济学正是要解释这些问题的。行为经济学是从心理学的角度来解释人的行为，是心理学与经济学的结合。它对人类各种行为的解释比传统经济学更微妙、更复杂，也更现实。经济学的成本——收益原理解释不了上述各种奇怪的现象，但行为经济学却能给出令人满意的答案。行为经济学需要通过大量的实验来证明自己的结论，因此又被称为“实验经济学”，对这门学科作出贡献的马修·拉宾获得了2001年美国经济学会颁发的克拉克奖，而对这门学科作出开拓性贡献的美国普林斯顿大学教授丹尼尔·卡尼曼和乔治·梅森大学教授弗农·史密斯获得了2002年诺贝尔经济学奖（他们已超过40岁以下者可获得克拉克奖的年龄限制）。诺贝尔奖委员会对他们的评价是“把心理学研究和经济学研究有效地结合，从而解释了人们在不确定条件下如何决策”，“发展了一整套实验研究方法，尤其是在实验室里研究市场机制的选择性方面”。

我们的现实生活中存在大量非理性现象，尤其在不确定的转型时期，这种现象更多。如股市的暴涨和暴跌，深圳房市的暴涨和暴跌，自杀人数的增多等。因此，行为经济学对转型中的中国不仅有理论意义，而且有更多的现实意义。但是，要让普通人去读卡尼曼和史密斯的原著和论文，还是太难了，甚至连中国学者写的介绍行为经济学的著作（例如，董志勇编著的《行为经济学》），也难以读下去。但是，每一个人都可以轻松读完本书。

本书书名的英文原文是“Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions”，直译出来是“可预期的非理性：形成我们决策的背后力量”，能更确切地反映出这本书的内容，当然改译之后也不失原意，且更能吸引眼球。这本书用实验的方法解释了各种我们司空见惯而又不能解释的现象。它并不是一本介绍行为经济学的纯理论或学术著作，它从我们常见的一些现象入手来介绍行为经济学的基础内容与方法，读起来妙趣横生。读完之后，你会觉得自己对人类行为的理解进入了一个认知的新领域。它兼备了畅销书的知识性和趣味性，译文也颇为准确、流畅。

许多人都喜欢在机场买一本闲书看。当然，你可以选择《驻京办主任》之类的反腐小说，也可以选择《鬼吹灯》之类的盗墓小说，还可以选择《暗算》之类的反特小说。现在，我要建议你选择一本《怪诞行为学》这样的经济学普及作品，你一定会收获更大，而且这本书读起来比那些书更有趣。



作者序

亲爱的读者、朋友和社会科学爱好者，欢迎大家阅读《怪诞行为学》增订版。

很久以前我在医院的烧伤科住院时[注]，就敏感地觉察到人们的行为和决策经常偏离理性，远非完美。多年来，我一直试图弄清我们大家都会犯的这些愚昧、蠢笨、奇怪、可笑，有时甚至是危险的错误，希望弄清这些非理性行为的来龙去脉，以便重新学习、提高决策能力。

我对非理性行为，无论是理论研究还是实际应用，都有着浓厚的兴趣，这把我引入了新兴的行为经济学领域。我认识到这些怪癖理所当然都是人类行为的基本元素。我在实验中，面对一系列的人性弱点，经常会提出这些问题：为什么免费的东西会让我们过度兴奋？情绪在我们的决策过程中起到什么作用？拖沓恶习如何作弄着我们？我们那些奇异的社会规范有什么作用？为什么有些信念已经被证明是错误的，但人们还死死地抓住不放？试图解答这些问题，给我带来长时间的无穷乐趣；不断地求索钻研，给我带来新的理解和认识，从而改变了我的职业和人生。

我和我的同事们进行的实验揭示了为什么我们的实验对象（人人都是如此，包括我们自己在内）不能正确地推理判断。努力搞清楚人们非理性行为方式的原因，使我感到惬意；能与那些当断难断、犹豫狐疑的人们分享研究成果，我感到非常开心。

然而，2008年的金融危机之前，我在试图推广我们的理念、实验和成果的过程中，总是遇到很多障碍。例如，我在一个会议上刚刚发

完言准备离开时，某位老兄（我姑且把他称做“逻辑先生”，此人集我过去几年辩论对象的种种特点于一身）伸手硬把我拦住。

“你发言所列举的实验中那些有关非理性行为的例子，尽管是些鸡毛蒜皮的小事，但我喜欢听。”他一边说，一边递上了名片，“你讲得很有意思，作为鸡尾酒会的谈资是再好不过了，”他停顿了一下接着说：“但是，你不了解现实世界中的一切是如何运作的。大家都很清楚，面临重要决策时，你说的那些非理性现象都会消失，因为事关重大，人们会对各种选择仔细权衡，然后才会采取行动。股票市场当然更是如此，它的每一个决策都利益攸关，所有的那些非理性因素都会被排除，取而代之的是理性。”

持这种观点的绝不仅限于那些理性经济学理论的精英——芝加哥学派的经济学家。没有专门学习过经济学的人中，持这种观点（我冒昧地称之为宗教激进信条）的比例之高，令我莫名惊诧。不知道为什么，传统经济学的基本观点——每个人都是理性的，给我们的世界观打上了如此深刻的烙印，以至于各行各业的人们几乎把这一观点奉为基本的自然法则。在股票市场中，理性人与经济学原理简直被视为最佳拍档，就像好莱坞的弗雷德·阿斯泰尔与金吉·罗杰丝那般配合默契。

每当遇到这种批评，我总是试图深入探究为什么只要面对股市中的决策，人们对理性的这种信念马上就会浮出水面。我的辩论对手总会耐心地企图说服我采取和他相同的思维方式。“你难道不懂得，”“逻辑先生”会说，“一旦涉及那么多钱，人们就会特别认真地考虑各种选择，竭尽全力去追求投资回报最大化。”

我总是反驳说：“竭尽全力追求，与最终能不能作出最好的决策是两回事儿。就说那些个体投资者吧，他们把所有的钱都投到自己所在公司的股票上，而不去作多元化投资(注)，到头来，还不是把一大部分家当都赔进去了？还有些人，转眼就60岁了，却不参加401（K）养老

保险计划，他们这是在白白地扔掉马上到手的钱！因为用不了几天，他们不但能把自己的钱提出来，还可以拿回公司为他配套投保的那一部分。”

“好吧，”他不情愿地表示同意，“不错，个体投资者有时会犯错误，但职业投资人不同，他们的工作性质决定了他们的行为一定是理性的，因为他们管理着巨额资金，还因为最大化的投资回报才能给他们带来更高的薪酬。最重要的是，他们在一个激烈竞争的环境里工作，必须时刻保持警惕，兢兢业业，以保证他们的一切决策都是规范和正确的。”

我眯起眼瞥了他一下，问道：“你真的是要向我证明，仅仅因为他们为自身的利益工作，职业投资人就永远不会犯重大错误？”

“也不能说永远，”“逻辑先生”平静地回答，“但是综合来看，他们的决策是规范的、正确的。某个人在这一方向上犯了个偶然性错误，另一个人又在相反方向上犯了个错误，负负得正，这些错误彼此抵消，就能使市场上的价格机制保持在理想状态。”

谈到这里，我不得不承认，我的耐心已经消失殆尽。我问道：“你根据什么认为这些人——即使是职业投资人，他们所犯的错误仅仅是偶然性的？想一下安然公司的例子。安然公司的审计人员陷入巨大的利益冲突之中，这种利益冲突最终导致他们对公司里的一切都睁一只眼闭一只眼（或者说紧闭双眼、视而不见、充耳不闻，甚至连鼻子都塞起来，嗅也嗅不到了）。再看那些理财规划师的奖金提成吧，客户财运兴隆时，他们赚了个盆满钵满。但是，客户都赔得一分不剩了，他们少拿一点儿了吗？在这样的环境里，错位的激励机制加上利益冲突成了安然公司的多发病，那里的人们极有可能对于同样的错误一犯再犯，而这些错误不可能负负得正，彼此抵消。事实上，这些错误的最危险之处在于，它们根本不是什么偶然的孤立事件，它们会日积月累，越积越重，给整个经济带来灭顶之灾。”

话到这里，“逻辑先生”从他的思想武器库里拿出了最后一个武器，提醒我注意套利投机的威力——它的非凡魔力能够消除个体投资人的错误，使市场整体上得以完全理性地运作。套利投机怎样纠正市场偏差呢？如果市场在无“摩擦”的状态下自由运作——即使大多数投资人是非理性的——还会有一小部分特别聪明而且理性的投资人，他们能够利用其他人的错误而获利（例如，他们会把我们某些人低估的股票买进），在竞争过程中取得蛋糕的更大份额，进而为自己带来巨大利益，同时把市场价位恢复到原本理性的水平上。“你的行为经济学的观念，错就错在没有考虑套利投机这个因素。”“逻辑先生”得意洋洋地教导我。

可悲的是，套利投机这一概念无法用经验加以证实，因为我们无法把股市分成两种——一种由你我这样既无出众能力，又无特别地位的普通人运作；另一种由普通人和那些超级理性的投资人共同运作，这些克拉克·肯特一般的投资超人日复一日地拯救股市于危难之中，同时还要隐匿自己的超人身份。

我想说的是，我经常尽力说服我的辩论对手接受我的观点，但事实很清楚，我说服不了他们，他们也说服不了我。当然，对我来说最困难的还是与那些传统经济学家辩论有关非理性的问题。一方面，他们对我关于非理性的实验数据根本不屑一顾；另一方面，他们几乎把理性当成上帝（如果亚当·斯密的“无形之手”还不像上帝，我不知道还有什么更像）来信奉，两方面的偏执如出一辙。这一基本观点由两位杰出的芝加哥学派经济学家史蒂文·列维特和约翰·李斯特作了非常简洁的表述，暗示行为经济学在现实中充其量只能起到某些补充作用：

> 行为经济学面临的最大挑战在于如何证明它在现实世界中的普遍适用性。几乎在所有的案例中，行为经济学最有利的实证证据都是在实验室里得到的。但人们有很多理由怀疑这些来自实验室的结果经不起真正的市场检验……例如，市场的竞争本质鼓励个人主义

行为，并依据此种倾向在参与者中择优选取。因此与实验室行为相比，在日常市场运作中，市场力量与经验相结合使这些行为学特性显得并不那么重要。

面对这种回应，我经常感到迷惑不解，为什么这么多聪明人竟然坚信一旦面临金钱方面的重要决策，非理性就会不翼而飞？为什么他们想当然地断定制度、竞争，还有市场机制就能使人们免于犯错误？如果竞争足以战胜非理性，它是否也能消除运动场上的骚乱，或者职业运动员的非理性自我毁灭行为？在金钱与竞争同时存在的情况下，人们就会变得更理性，这是怎么一回事呢？那些理性捍卫者相信我们的大脑里存在不同机制，有的负责小事，有的负责大事，诸如此类，以此类推，还有一个机制专门负责股市吗？抑或他们就是刻骨铭心地坚信，“无形之手”与市场智慧无论何时何地都能保证人们采取最理性的行动？

作为社会科学工作者，我无法确定到底哪个模式——传统经济学、行为经济学，或者什么其他模式——能最好地描述人类的市场行为，我希望我们能够设计一整套实验来把它搞得一清二楚。不幸的是，对股票市场根本无法进行真正意义上的实验，而人们对市场理性都深信不疑，这一直令我困惑不解。我不明白我们是否真的愿意在此基础上建立我们的金融制度、法律制度，以及方针政策。

正当我独自冥思苦想这些问题时，发生了一件大事。

《怪诞行为学》出版不久，2008年年初金融风暴呼啸而至，金融市场土崩瓦解，就像科幻电影里面的某个场面。备受崇拜的美联储主席艾伦·格林斯潘在2008年10月对美国国会说，他感到“震惊”！市场没有如同预期那样运行，或者说没有像预期那样自动进行自我纠正。他说他犯了一个错误，他原以为企业团体为了自身利益——尤其是银行等企业为了自身利益——就能顺理成章地保护它们自己的股东。

格林斯潘曾经不遗余力地鼓吹取消管制，坚信应该让市场力量自行其是。现在，这样一位人物竟然公开承认他对于市场理性这一信念是错误的，这才令人感到震惊。我从来不曾想象这样的话会出自格林斯潘之口。除了感到自己幸亏是正确的，我还觉得格林斯潘认错是向前迈出了重要的一步。就像人们常说的，承认错误是改正错误的第一步。

尽管如此，付出丧失家园、丢掉工作的可怕代价，才让我们认识到自己并不像格林斯潘和其他传统经济学家所说的那么理性，这样的学费过于高昂。我们的教训是，单纯依赖传统经济学作为指导原则建立市场和制度，实际上可能很危险。惨痛的事实非常明确地表明，我们所犯的错误绝非偶然，是人类行为方式的重要组成部分。更糟糕的是，我们这些失误在市场中可能聚集起来，积重难返，最终引发像火山爆发那样的可怕局面，而大家还不明白是怎么回事。（哈佛经济学家艾尔·罗特——我所认识的最聪明的人物之一——对此概括说："从理论上说，理论与实践没有不同，但是到了实践中，二者却有天壤之别。"）

格林斯潘在美国国会作证的几天以后，《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯写道，格林斯潘承认错误"意味着会出现一个由行为经济学家等学者组成的学派，这些崭露头角的人能把新颖、精妙的心理学研究成果引入公共政策领域。为什么很多人冒着巨大风险却又浑然不觉？这些人对此种现象的解释起码听来不无道理"。

刹那间，人们似乎开始明白了，对于鸡毛蒜皮的小错误进行试验研究，绝不仅仅是为晚会餐桌提供谈资趣闻。我的罪恶感消失了，觉得心中轻松起来。

对于整个经济形势而言，眼下这段时间令人沮丧，对于我们每个人自身也是如此。另一方面，格林斯潘的转变给行为经济学，也给希望反思和改正自己的思维与行为方式的人创造了机会。危机带来机

遇，这一悲剧也可能使我们最终接受新的观念，而且我希望，可以推动我们开始重建观念。

在博客与电子邮件充斥的时代，写书绝对是一种享受，我不断从读者那里得到反馈，使我能够有机会对人类行为的各个方面不断学习、重新考虑、进行反思。我还有幸与读者进行一些有趣的讨论，比如，行为经济学与金融市场的关联、金融市场的问题出在哪里，以及交谈过程中随时提到的有关日常生活中非理性等其他题目。

我在本书的后面（原版《怪诞行为学》的内容之后）添加了对本书某些篇章的一些反思及有关逸事，还有我对当下金融市场形势的看法——把我们拖进这一泥潭的是什么？从行为经济学角度如何来理解它？我们怎样做才能走出这一困境?

不过，我们还是言归正传，先来探讨非理性行为吧。

---

1. 参见本书的引言。

2. 投资方面最主要的教训之一就是多元化的重要性。我们在某家公司工作，我们工资的一部分投给了公司，比例已经不小了，如果把更多的钱投进同一家公司，用投资多元化原则来衡量，是非常不好的。

引言
飞来横祸让我与行为经济学结下不解之缘

很多人对我说，我观察世界的方式异乎寻常。人们在日常生活中，时时要作各种各样的决定。在我20多年的科研生涯里，乐此不疲的就是要搞清楚影响这些决定的真正（而不是人们想当然的那些）因素，这种探索给我带来了无穷的乐趣。

我们常常暗下决心节食减肥，但是只要看到卖甜点的小推车一过来，我们的决心就消失得无影无踪。你知道这是为什么吗?

我们有时候兴致勃勃地去购物，买回来一大堆东西，却放在家里用不上。这是为什么呢?

头痛的时候，我们花5美分买的阿司匹林吃了不见效，可是花50美分买的阿司匹林却能立竿见影。这又是为什么?

工作之前让员工背一下《圣经》十诫，大家就能比较诚实，起码在刚刚背完的时候是这样。如果没这样做，不诚实的现象就很多。这又是为什么呢？换言之，为什么荣辱规范可以减少工作中出现的不诚实现象?

读完这本书你们就可以知道这些问题的答案，还有其他很多问题的答案。这些问题既与你的个人生活、职场生活有关，也涉及你观察世界的方法。例如，知道上面讲的阿司匹林问题的答案，不仅与你如何选择药品有关，还可以用来观察我们整个社会所面临的最重要问题之一——保健产品的成本和效果。懂得了《圣经》十诫可以有效地减少不诚实现象，可以给我们一些启发，帮助我们避免下一个类似安然

事件的发生；懂得了冲动进食时的心理机制，就可以了解生活中其他形式的冲动决定——从而懂得，为什么“储蓄备缺，未雨绸缪”这个道理人人皆知，但实行起来却那么困难。

我希望通过这本书，能够帮助你们从根本上重新思考使你们和周围其他人生生不息的动力是什么。我希望通过展示内容广泛的实验成果和趣闻逸事——其中很多是饶有兴味的——来达到这一目的。一旦你们看到某些错误的发生是有系统、有规律的，看到你们一犯再犯的原因，我想你们就会开始学习如何避免这些错误。

不过，在给你们讲述我对吃饭、购物、爱情、金钱、拖沓、啤酒、诚实以及生活中其他领域的研究之前——这些研究虽然异常古怪，但却普遍实用，且吸引人的眼球（有的妙趣横生）——我觉得应该先给你们讲一下我的另类世界观，也就是我写作本书的初衷。不幸的是，把我带进这一领域的是多年前的一起绝非好玩、绝非有趣的意外事故。

在一个18岁的以色列少年的生活中，这本来应该是一个普普通通的星期五下午。可是，天有不测风云，灾祸从天而降，短短的几秒钟里，一切都无可逆转地发生了。一盏大型镁光灯（战场上用来照明的那种）发生了爆炸，导致我全身70%的皮肤遭受三度烧伤。

以后的3年里，我被迫住在医院里，浑身上下全是绷带。偶尔在公共场合出现，身上也要穿着特制的合成纤维紧身衣，头戴面罩，样子活像一个“蜘蛛侠”。由于无法像朋友和家人那样参加日常活动，我感到自己已经与社会隔绝了，于是我像旁观者一样，开始观察曾经构成自己日常活动的各种行为。我好像一个来自不同文化（或不同星球）的人，开始反思各种不同行为的目的，既包括我的，也包括别人的。例如，我想弄清楚为什么我爱这个女孩而不是另一个；为什么我的日常安排根据医生的安排来设定，而不是按我自己的；为什么我喜欢攀岩运动，而不喜欢学历史；为什么我非常在意人们对我的看法；不

过，我想得最多的还是生活中人们的行为究竟受什么力量的驱动和造成我们行为的原因。

住院的3年时间里，我经历了各种各样的疼痛。在理疗和手术的间隙，我有非常多的时间进行反思。在这漫长的几年里，每天最大的苦难总随着“浸泡治疗”结束才算完结。所谓“浸泡治疗”就是每天一次，全身泡在消毒溶液里，然后除去绷带，把皮肤上的坏死组织刮掉。皮肤完好的时候，接触到消毒液只会稍稍有点痛感，绷带一般也能顺利解下来。可是如果仅仅残存一点儿皮肤或者根本没有皮肤，就像我这样的严重烧伤，绷带直接粘在肉上，遇上消毒液的刺激，那种撕心裂肺的剧痛是无法用语言形容的。

早些时候在烧伤科里我与每天给我做“浸泡治疗”的护士进行交谈，了解她们治疗的方法和步骤。护士们通用的方法是，揭起绷带的一角，快速撕下来，让我的剧痛时间尽量减短。就这样一条一条地撕，大约要一个小时才能把所有绷带除去。这之后再往身上涂一层油膏，换上新绷带，第二天一切照旧。

我很快了解到，护士们这样做的理论依据是，快速地用力扯去绷带，确实会给病人带来瞬间的剧烈疼痛，但比一点一点慢慢揭要好，因为那样做虽然疼痛程度会减轻，但病人疼痛的时间会延长，病人疼痛的程度从总体上来说会加大。护士们还得出一个结论，即先从疼痛最重的部位下手再逐步处理较轻的部位，与先从疼痛最轻的部位下手再到最重的部位，两种处理方法没有区别。

由于我饱受撕扯绷带过程的疼痛，对她们的理论我无法认同（她们的理论和做法从未经过科学的测试）。而且，她们的理论根本就没有从病人的角度进行考虑：病人在等待治疗的过程中内心的恐惧，病人长时间应对不同程度的疼痛，病人对疼痛何时开始何时减轻一无所知，经过长时间疼痛后没人提醒他何时疼痛会减轻、消失，从而得到

安慰。处在当时的无助地位，任凭他们怎样为我治疗，我只能默默忍受。

我一出院（当然随后的5年里我还必须不时地回医院接受手术和治疗）就去了特拉维夫大学。第一学期我修的一门课深深地改变了我对研究的看法，而且在很大程度上决定了我的前途。这就是哈南·弗伦克教授的人脑生理学。除了弗伦克教授在课堂上展示的关于人脑活动的引人入胜的讲授资料，令我感触最大的是他对质疑和不同见解的态度。有很多次我在课堂上或者到他的办公室提出我对他研究结论的不同诠释，他总是回答说我的论点的确也是一种可能（看起来未必成立，但终究是一种可能），并要求我采用实验的方法来找出它与传统理论的不同。

完成这样的实验谈何容易，但是科学本身就是一连串艰苦的实验，所有的参与者包括像我这样的大学新生，只要找到实验方法对理论进行检验，就能找到替代的理论，这一信念给我开启了一个崭新的世界。有一次我到弗伦克教授的办公室，提出了关于某一阶段癫痫症状如何发展的一个理论，包括如何将其在老鼠身上实验的设想。

弗伦克教授很支持这一想法，其后的3个月我给大约50只老鼠做了手术，在它们的脊髓里植入导管，注入不同物质来造成和降低癫痫的发作概率。采取这种实验方式，我有一个实际困难——因为烧伤，手的活动受到限制，因此给老鼠做手术就非常困难。幸运的是，我最要好的朋友——容·威斯伯格（坚定的素食主义者和动物爱好者）——勉为其难地同意花几个周末和我一起到实验室帮助我做手术——如果有什么事情可以真正考验友谊，这就是吧。

实验结果证明我是错的，但这并没有影响我的热情。不管怎样，我学到了一些东西。即使我的理论是错的，我能明确无疑地知道错在哪里。我对事物怎样发展、人们怎样行动一直有很多疑问，现在我有

了新的认识——我们对感兴趣的任何事物都可以研究，科学为我们提供了手段和机会，这一认识吸引我进入了研究人类行为的领域。

利用这些新手段，我最初主要把精力集中在探求我们对疼痛的体验上。原因很明显，患者在“浸泡”之类的治疗过程中需要长时间经历疼痛，这是我最关注的。有没有可能减轻这些疼痛？以后的几年中，我在自己、朋友、志愿者身上实施了一系列实验——应用了冷热水、压力和强声引发的肉体痛苦，乃至股票交易中损失金钱引发的心理痛苦等——来寻找答案。

实验完成后，我认识到烧伤科的护士们都是善良宽厚的好人（对了，有一个例外），她们对“浸泡治疗”和拆除绷带很有经验，但在如何最大限度地减少病人痛苦方面却没有正确的指导理论。我不明白，她们的经验如此丰富，竟然仍会错误到这般地步。我和这些护士都很熟，我知道她们的行为绝不是由于恶意、愚蠢或缺乏敬业精神。相反，她们只是深受一种固有偏见的毒害，对病人的痛苦缺乏正确认识，而且很显然，她们的丰富经验无法改变这种偏见。

出于这些考虑，一天上午，我非常兴奋地回到烧伤科，详细介绍了我的实验结果，希望能改变护士拆除绷带的方法。我告诉护士和医生们，事实上，采取低密度疼痛治疗的方式，时间会长一些，但病人所感受到的痛苦比高密度短时间的做法要轻。换言之，她们当年如果给我慢慢揭绷带，而不是猛拉快揭，我会少受许多罪。

护士们对我的实验结论从心底感到惊奇，但令我感到同样惊奇的却是当年我最喜欢的护士埃蒂说的话。她承认过去她们对此认识不够，治疗方法应当改进。但她同时提出，研究“浸泡治疗”引发的痛苦还应该考虑到病人疼痛时的叫喊给护士带来的心理痛苦。她解释说，如果护士们为了缩短自己的心理折磨（我的确常常觉察到她们神情中流露出来的内心痛苦）而采取快速撕扯绷带的做法，或许是可以理解

的。不过最后，我们还是一致同意操作方式应该改进，有些护士从此也开始采取我的建议。

就我所知，我的建议并没有使很多医院改变拆除绷带的操作方式，但这件事给我留下了特殊的印象。如果说那些经验丰富、对病人充满爱心的护士尚且不能正确理解病人的真实状况，其他人则同样可能错误地理解自己行为的后果，因此作出错误的决定。我决定扩大我的研究范围，从疼痛扩大到另一类案例——人们为什么会一再犯同样的错误，而很少从中吸取教训。

人人都是非理性的，本书就是要带大家开始一次探索之旅，探索非理性表现的方方面面。这一研究课题所属的学科叫做行为经济学，或者叫做判断与决策。

行为经济学相对来说是个新学科，从心理学和经济学的某些领域演化而来。它引导我研究所有的一切，从我们不愿储蓄防老到性兴奋时的思维不清。我要弄清楚的不仅是行为，还有我们行为背后的决策过程——你的、我的和所有人的。在往下讲之前，我要先简单解释一下，行为经济学到底是研究什么的，它与传统经济学有什么区别。我们首先从莎士比亚的一小段台词开始：

> 人类是多么神奇的一件杰作！他的理性多么高贵！才能多么无理！动作多么敏捷，体形多么令人赞叹！行为像天使，悟性像天神！宇宙之至美，众生之灵长。
>
> ——《哈姆雷特》，第二幕，第二场

经济学家、政策制定者、非专业人士和普通百姓普遍认同的关于人类本性最基本的观点，在莎士比亚的这段话中都得到了反映。当然，这一观点在很大程度上是正确的。我们的大脑和身体的能力所及，令人叹为观止。我们能看到远处抛过来的球，能瞬间计算出它的

运行轨迹和速度，能移动身体用手臂把它接住。我们能轻松地学会新的语言，特别是小孩子。我们能精通棋艺。我们能记住几千人的相貌而不混淆。我们能创作音乐、文学、技艺，还有艺术——一切的一切，不胜枚举。

赞叹人类大脑的不只有莎士比亚。事实上，我们对自己的认识与莎士比亚的描述并无二致（虽然我们确实认识到我们的邻居、配偶、老板常常达不到这些标准）。在科学领域里，这些关于人类完美推理能力的假定被写进了经济学。在经济学里，这一基本观念被称为“理性”，它为经济理论、经济预测和政策建议的产生提供了基础。

从这一视角出发，就我们对人类理性的信念而言，人人都是经济学家。我不是说我们每个人都能凭直觉创造出复杂的博弈论模型或懂得一般显示性偏好公理（GARP），而是说我们对人类本性的基本信念与经济学的立论基础是相同的。在本书中，我提及的理性经济模型，就是指多数经济学家和我们很多人对人类本性的基本假定——这一既简单又令人信服的理念，即我们能够作出正确的决定。

虽然对人类能力的敬畏之情是合情合理的，但是敬佩之心是一回事，认为我们的推断能力完美无缺是另一回事，二者相去甚远。事实上，本书探讨的就是人类的非理性——我们与完美之间的差距。我相信这样的探讨对于探求真正的自我是非常重要的，并且还能使我们在现实中受益。深入了解非理性，对我们日常的行为和决定，对理解我们对环境的设计以及它给我们提供的选择，都很重要。

我进一步观察到我们不单单是非理性的，还是可预测的非理性——我们的非理性一次又一次，以相同的方式发生。不论我们作为消费者、生意人，还是政策制定者，懂得了非理性的预测方法，就为我们改进决策、改善生活方式提供了一个支点。

这就把我带到了传统经济学与行为经济学之间的真正“摩擦”（莎士比亚可能会这样说）中。传统经济学认为人们都是理性的——这一假定的含义是，我们能对日常生活中面临的所有选择的价值进行计算和权衡，择其最优者而行之。一旦我们犯了错误，做了非理性的事情，又会怎样呢？这里，传统经济学也有答案：“市场的力量”会迅速把我们拉回正确理性的道路上去。事实上，就是基于这些假定，从亚当·斯密以来，一代代经济学家们推导出了深远的无所不包的种种结论，从税收到保健政策，再到商品、服务的定价。

但是，你们会从本书中看到，我们远远不像传统经济学理论所假定的那么理性。不仅如此，我们这些非理性行为并非无规律、无意识，而是成系统的。既然我们一再重复，它就是可预测的。那么，对传统经济学进行修正，使它脱离真空的状态（它常常经受不住推理、内省，尤其重要的是，经不起实验检验），难道不是顺理成章的吗？这正是新兴的行为经济学领域——本书作为这项事业的一小部分——正在试图达到的目的。

正如你们会看到的，本书的每一章都基于我数年来与杰出的同事们一起做的一些实验。为什么要做实验呢？生活是复杂的，多种多样的力量同时向我们施加影响，这种复杂性使我们难以弄清楚到底其中何种力量、如何形成我们的行为。对于社会科学家而言，实验就好比显微镜和闪光灯，帮助我们把人类行为放慢，分解成一个一个的镜头，把每种力量单独提取出来，放大开来，仔细加以观察，让我们直接地、明确无误地检测我们行为的原动力。

关于实验我想强调一点：如果实验的结果受到具体环境的局限，其价值也有局限性。不过，我希望你们这样来看待这些实验，即它们是对普遍原则的具体演示，提供了对我们思想和决定的深入洞察——不仅是在某一特定的实验环境下，而是通过推断，洞察到生活中其他多种环境。

每一章里，我都进一步把实验结果推演到其他环境中，试图描述它们的内涵可能与生活、工作、公共政策等方面的关联。当然，我推演出的关联，仅仅是一部分。要想从中乃至从社会科学的总体上获取真正价值，对读者而言更重要的是，要花点时间想一想如何把实验里所确认的人类行为原理应用到你们的生活中去。我建议你们每读过一章后稍事停顿，考虑一下实验中揭示出的原理能让你在生活中有所得，还是有所失，更重要的是，你有了对人类本性的新认识之后，将如何改变自己的行为。我们真正要探索的也就在这里。

现在，我们就来开始这一探索之旅吧。

第一章
相对论的真相：
为什么我们喜欢比较和攀比？

为什么同类电视机中，价格居中的卖得最好？

为什么人们不愿意点最贵的菜而喜欢点价格稍低的？

什么是买房的“诱饵”？

蜜月旅行是选巴黎、罗马，还是“没有免费早餐的罗马”？

为什么引进了价格更高的面包机，原来滞销的面包机反而卖火了？

如果希望在交友晚会上吸引更多的约会对象，你该怎么办？

如果公司的工资数据库被公开了，后果会怎样？

我们生活中的价格“诱饵”

一天我在网上浏览时，无意中在《经济学人》杂志的网页上看到了下面这则广告：

<table>
<tr><th>《经济学人》网站</th><th>征订</th></tr>
<tr><td>观点</td><td rowspan="9">欢迎光临 《经济学人》征订中心
请选择你想订阅或续订的方式：
□电子版：每年59美元
包括《经济学人》网站全年所有在线内容及1997年以来各期《经济学人》的所有在线内容的权限
□印刷版： 每年125美元
全年各期印刷版的《经济学人》
□电子版加印刷版套餐：每年125美元
全年各期印刷版的《经济学人》加全年 《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来的各期《经济学人》的所有在线内容的权限</td></tr>
<tr><td>世界</td></tr>
<tr><td>商业</td></tr>
<tr><td>金融与经济</td></tr>
<tr><td>科技</td></tr>
<tr><td>人物</td></tr>
<tr><td>书籍与艺术</td></tr>
<tr><td>市场与数据</td></tr>
<tr><td>娱乐</td></tr>
</table>

我顺着广告内容一条一条往下读。第一种阅读选择：花费59美元在网上订阅，好像不算贵。第二种选择：买125美元的印刷版，价格有点儿高，但还算可以。然后我读到第三种选择：印刷版加电子版套餐同样是125美元！我看了两遍，又回头去看前面两条广告内容。既然都是125美元，谁会放弃诱人的印刷版加电子版套餐，而选择只订印刷版呢？会不会是出错了？我开始怀疑，《经济学人》杂志社伦敦总部的那些头脑聪明的人们（他们的确聪明——并且有一些英国式的诡计多端）实际上是在试图“操纵”我。我很肯定，他们这样做是想让我越过单订电子版的选择（他们以为我会选择，因为我当时就在读他们的网上广告），直接跳到价格更高的选择：电子版加印刷版。

他们是怎样对我进行操纵的呢？我猜，这是由于《经济学人》杂志那些营销高手们（我想象得出，他们系着带知名大学校徽的领带，身着鲜亮的休闲式上装）懂得人类行为的某些重要方面：人们很少作不加对比的选择。我们的心里并没有一个“内部价值计量器”，告诉我们某种物品真正的价值是多少。相反，我们关注的是这种物品与其他物品的相对优劣，以此来估算其价值。例如，我们不知道六缸汽车的价钱，但我们可以推断出它比四缸车要贵。

在《经济学人》杂志的案例中，我可能不知道59美元的单订电子版是否比125美元的单订印刷版划算，但我肯定知道125美元的印刷加电子版套餐要优于125美元的单订印刷版。事实上，你可以明确无误地从合订套餐中推算出：电子版是免费的呀！“简直是白赚了，老爷子，快来订呀！”我几乎能听到那些营销人员在泰晤士河边这样喊着。我不得不承认，如果当时决定订阅的话，我本人十有八九会选择套餐。（后来在一大批参与者中作调查，结果大多数人倾向于选择印刷加电子版套餐。）

这是怎么回事呢？从最基本的观察开始了解吧：多数人只有到了具体情境才知道自己真正想要的是什么。我们想买运动自行车，却不知道买哪一款，直到我们看到环法自行车赛的某个冠军在给某个型号的车子作广告时才明确自己所要购买的；我们想换音响，却不知道换什么样的，直到听到一套比原来那套效果更好的才清楚；我们甚至不知道该如何生活，直到亲戚、朋友有一天让我们恍然大悟，原来他们过的日子正是我们所憧憬的。一切都是相对的，这就是关键所在。就像飞行员在夜间着陆，需要跑道两边的指示灯才能确定飞机的滑行轮落在地面的什么位置一样。

在《经济学人》杂志这个案例中，在单订电子版和单订印刷版之间作选择有些费脑筋。动脑筋既麻烦又讨厌。于是《经济学人》杂志

的营销人员给了我们一个不费脑筋的选择：与单订印刷版相比，印刷版加电子版套餐看来更划算。

想到这一点的也不光是《经济学人》杂志的营销天才们。比如电视机推销员山姆，他在对供展示的电视机进行分组时，和我们玩的也是同一类的把戏：

36英寸 松下牌 690美元

42英寸 东芝牌 850美元

50英寸 飞利浦牌 1 480美元

你会选哪一台呢？山姆非常清楚，顾客很难把不同电视机的价值算清楚。（谁能确切知道690美元的松下就比1 480美元的飞利浦要合算？）同时，山姆还知道，给了顾客3种选择之后，多数人会选择850美元的那一台。这种感觉如同飞机在跑道的两列指示灯之间降落。你能猜到山姆把哪一个牌子的标价放到中间吗？一点儿不错，正是他最想卖的那个！

聪明的不只山姆一个。《纽约时报》最近连载了格雷格·拉普的故事。他是餐馆顾问，餐馆付他钱，他来策划菜单和定价。他非常了解诸如今年羊肉销路与去年相比如何，羊肉要配土豆泥好还是配意大利菜好，主菜的价格从39美元一下子涨到41美元，是否会使销量下降等问题。

拉普了解到的一个现象是，菜单上主菜的高标价能给餐馆增加盈利——即使没有人来点。为什么？因为尽管人们一般不会点菜单上标价最贵的菜，但他们很可能点排第二位的。出于这个目的，餐馆推出一道高价菜，这样可以引诱顾客点次贵的菜（于是很聪明地加大了这道菜的利润率）。

下面我们把《经济学人》杂志的巧妙手法放大进行观察。

我们记得有如下几种选择：

单订电子版： 59美元

单订印刷版： 125美元

合订印刷版加电子版套餐： 125美元

在麻省理工学院的斯隆商学院，我让100个学生作选择，结果是：

单订电子版 59美元：16人

单订印刷版 125美元：0人

印刷版加电子版套餐 125美元：84人

斯隆商学院的MBA们可都是些精明透顶的家伙。他们全都看得出印刷版加电子版套餐相对于单订印刷版的优势。单订印刷版这一选项（我因此把它称做“诱饵”，而且这样称呼它是有道理的）真的影响了他们的选择吗？换言之，假如我把诱饵去掉，剩下的选择就如下面的图示：

《经济学人》网站	征订
观点	**欢迎光临** 《经济学人》征订中心 请选择你想订阅或续订的方式： □**电子版**：每年59美元 包括《经济学人》网站全年所有在线内容及1997年以来各期《经济学人》 的所有在线内容的权限 □**电子版加印刷版套餐**：每年125美元 全年各期印刷版的《经济学人》加全年 《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来的各期《经济学人》的所有在线内容的权限
世界	
商业	
金融与经济	
科技	
人物	
书籍与艺术	

市场与数据	
娱乐	

学生们的回答还会与上一次相同（16人单订电子版，84人订套餐）吗?

他们的回答肯定一样吗？还可能有什么变化吗？说到底，我去掉的那一项根本就没有人选过，因此也就不会有什么影响。对不对?

不对！这一次，选择59美元单订电子版的从原先的16人增加到68人。选择125美元套餐的从原先的84人，下降到只有32人。(注)

《经济学人》网站	征订
观点	**欢迎光临** 《经济学人》征订中心 请选择你想订阅或续订的方式： □**电子版**：每年59美元 包括全年《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来各期《经济学人》的所有在线内容的权限。16 □**印刷版**：每年125美元 一年所有各期印刷版的《经济学人》0 □**电子版加印刷版套餐**：每年125美元 全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来的各期《经济学人》的所有在线内容的权限。84
世界	
商业	
金融与经济	
科技	
人物	
书籍与艺术	
市场与数据	
娱乐	

《经济学人》网站	征订
观点	**欢迎光临** 《经济学人》征订中心 请选择你想订阅或续订的方式： □**电子版**：每年59美元 包括全年《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来各期《经济学人》的所有在线内容的权限。68 □**电子版加印刷版套餐**：每年125美元 全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》网站所有在线内容及1997年以来的各期《经济学人》的所有在线内容的权限。32
世界	
商业	
金融与经济	
科技	
人物	

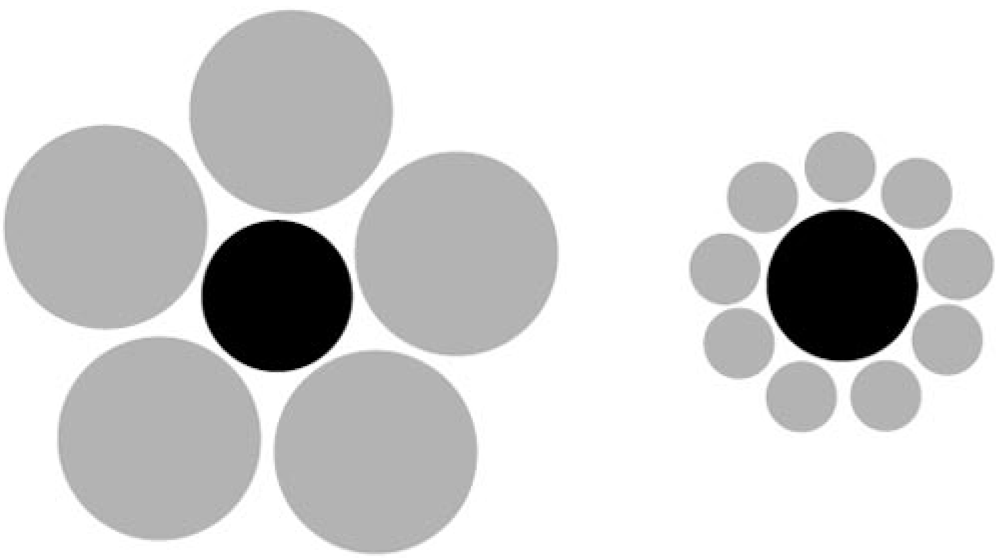
书籍与艺术	
市场与数据	
娱乐	

是什么原因使他们改变了主意呢？我肯定地告诉你们，绝非理性因素。就因为有个诱饵在那里，他们中的84人就选了125美元的套餐（16人单订电子版）。去掉了诱饵呢，他们的选择就不一样了，32人选择了套餐，68人选择了单订电子版。

巴黎和罗马，你选择去哪里度蜜月？

这不仅是非理性的，而且这种非理性是可预测的。为什么？我很高兴你们会有这样的疑问。

下面我们来看相对论的直观图示。



正如你们看见的，后面两幅图里，中央那个圆的尺寸似乎不一样。把它放到大圆中间，它就变小了；放到小圆中间，它又变大了。

其实它的大小没变，只因为它周围那些圆的大小变了，它的大小好像也在跟着变。

这种现象似乎有点儿奇怪，但它事实上却映射出人脑思维所受的束缚：我们总是靠观察周围的事物以确定彼此的关系。我们无法不这样。不仅对待有形物体——吐司面包、自行车、小狗、餐馆的主菜、配偶等是这样，对待无形的体验——度假和教育选择——是这样，甚至对待短暂易变的事情——例如感情、态度、观点等——也是这样。

我们总是拿酒与酒、职业与职业、度假与度假、情人与情人相比较。这一切的相对关系让我想起了电影《鳄鱼邓迪》注里的一句台词，一个街头小混混冲着我们的主人公保罗·霍根拔出了弹簧刀。“你把这玩意儿也叫做刀？”霍根将信将疑地说着，一边从皮靴后面抽出猎刀，“看这家伙，”他诡秘地咧嘴一笑，“这才是刀。”

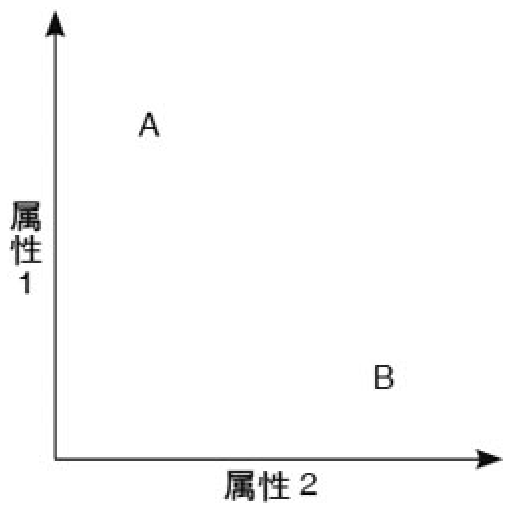
总的来说，相对论是容易理解的。但相对论的一个侧面却总是给我们造成误解。这就是：我们不但喜欢拿事物与事物作比较，还喜欢把容易比较的事物集中作比较——避免把不容易比较的事物作比较。

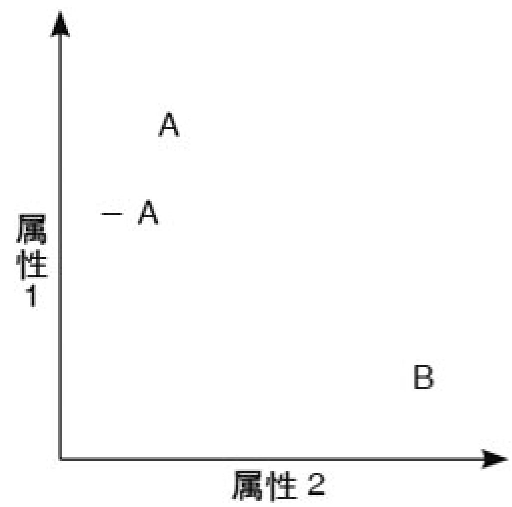
假如你要到一座新城市买房子。你的房地产代理人带你看了3处房子，你都感兴趣。其中一幢是现代风格的，另两幢是殖民地风格的老式房子。3幢房子的价格差不多，都很合意；唯一的差别是老式房中的一幢（“诱饵”）屋顶需要换，房主已经为此折价了几千美元作为补偿。你会选择哪一幢呢？

你很可能既不选那幢现代风格的，也不选择那幢需要换屋顶的，而是选择另一幢老式房子。为什么？我来说一下理由（实际上也相当理性）。我们都愿意在比较的基础上作决定。在这3幢房子中，我们对现代风格的房子一无所知（甚至没有另一幢和它作比较），于是它就被放到一边了。不过，我们确切地知道老式房子中的一幢要比另一幢好——屋顶完好的那一幢要比需要换屋顶的那一幢好。于是，我们就

会去买屋顶完好的那一幢老式房，对那幢现代风格的房子和需要换屋顶的老式房子就不屑一顾了。

为了更好地理解相对论如何运作，请考虑后面的图解。





左边的图中我们看到两种选择，每一种都在不同属性上优于另一种。选择A在属性1（我们假定是质量）方向较优。选择B在属性2（假定是价格）方向较优。很显然,这两种选择让人感到为难，不容易作出取舍。我们再考虑增加另一选择，–A（见右图）会怎样。这一选择很明显要比选择A差，但它同时又与A相近似，两者容易比较，让我们以为A不仅比–A好，同时也比B好。

说到底，把–A（诱饵）放进来，建构出与A的一种简单、直观的比较关系，由此使A看来较优，不仅相对于–A，相对于B也是如此。结果是，把–A加到场景之中，即使根本没有人选择它，但它会使人们更可能最终选择A。

这种选择过程有点儿似曾相识吧？还记得《经济学人》杂志那一揽子推销吗？他们的营销人员知道我们自己并不清楚到底要订电子版还是印刷版。不过他们料定了在3个报价中，我们将会选择印刷版加电子版套餐。

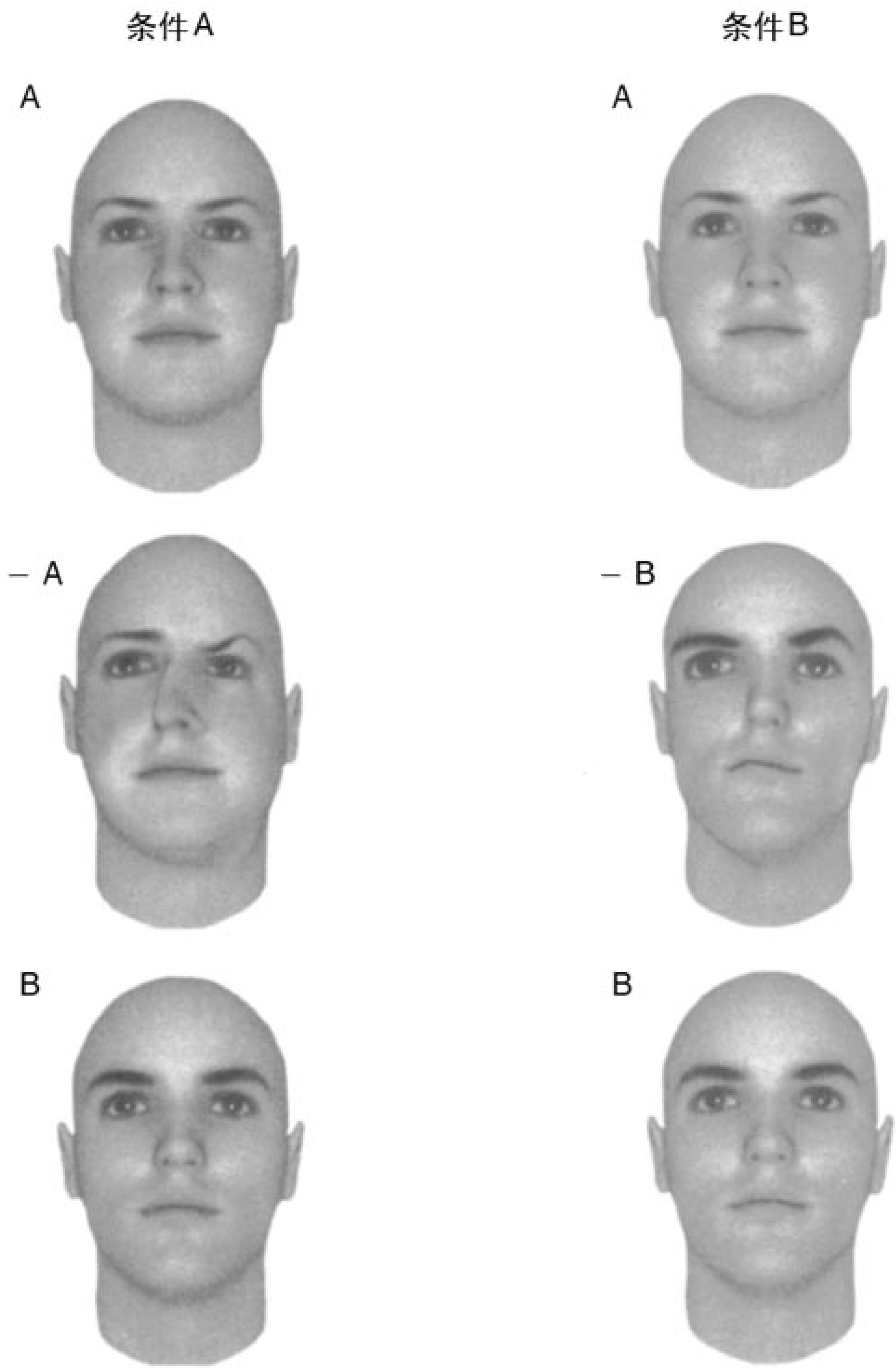
这里还有个诱饵效应的例子。假设你正计划去欧洲度蜜月，你已经决定在那些风情浪漫的古典城市中选一个，并且把目标进一步限定在罗马和巴黎之间，这两处都是你的最爱。旅行社对两个城市分别安排了一揽子计划，包括机票、旅馆、观光，外加每天免费的精美早餐。你会选择哪一个呢?

对多数人来说，在罗马和巴黎之间作出选择不太容易。罗马有古竞技场，巴黎有卢浮宫。两地都充满浪漫风情，都有诱人的美食、时尚的商店。难以选择。那么，再给你第三种选择：罗马，不含早餐（–罗马，或诱饵）。

如果让你考虑这三种选择（巴黎，罗马，–罗马），你会立即认识到，带免费早餐的罗马与带免费早餐的巴黎具有大致相同的吸引力，而不含早餐的罗马就等而下之了。与明显处于劣势的选择（–罗马）相比，罗马则更具优势。事实上，–罗马使带免费早餐的罗马显得如此之好，以至于让你觉得它甚至胜过了原先难以取舍的带免费早餐的巴黎。

3个人中，你想跟哪一个约会?

你一旦看到实实在在的诱饵效应，就会认识到它才是秘密的原动力，它对决定的影响之大远远超过我们的想象。它甚至能帮助我们决定和谁约会——并且最终和谁结婚。我来详细讲讲一个专门探索这一课题的实验。



实验

一个寒冷的周日，麻省理工学院的学生在校园里匆忙奔走，我问他们中的一些人是否愿意让我拍照做实验。有的看上去不情愿，有的走开了，但多数乐意参与。不一会儿，我的相机里就存满了学生们灿烂的笑脸。我回到办公室，从中打印出60张—30个女生，30个男生。

下一个星期，我向班里的25名研究生提出了一个不同寻常的请求：让他们对这30个男生和30个女生的照片根据相貌来配对（男配男，女配女）。就是说，我让他们搭配出麻省理工学院的伍迪·艾伦和丹尼·德维托（对不起了，伍迪和丹尼），以及布拉德·皮特和乔治·克鲁尼。从配出的30对里，我又挑出了大家都觉得最相似的6对—3对女生，3对男生。

现在，就像弗兰肯斯坦博士一样，我开始对这些面孔作特殊处理。我用Photoshop软件对照片仅仅作少许改变，给每张照片加工出比原来相貌稍差的新版本。我发现稍稍移动鼻子的位置就能破坏面部的对称。用另一种工具，我把一只眼睛变大，减少一些头发，或者加上几个粉刺点。

没有阵阵的闪电照亮我的实验室，也没有沼泽地上的犬吠，这是个从事实验研究的好日子。到收工的时候，我手头有了麻省理工学院的乔治·克鲁尼原型（A）和麻省理工学院的布拉德·皮特原型（B），以及一只眼睛有点儿耷拉、鼻子稍宽的乔治·克鲁尼（–A）和面部不大对称的布拉德·皮特（–B）。对其他不如他俩帅气的各对，我也作了相同处理。我有了常见的张嘴笑会显得嘴角稍歪的伍迪·艾伦原型（A）和有一只眼睛错位、令人发怵的伍迪·艾伦（–A），还有了丹尼·德维托原型（B）和面部有点儿变形的丹尼·德维托（–B）。

12张照片中的每一张，我实际上既有一张原型版本，还有一张稍差的诱饵版本。作为实验用的两个版本的例子，参见后面的图

（图中的照片是我用电脑合成的，不是麻省理工学院的学生）。

现在我们到了实验的主要部分。我带着这些成套的照片来到学生会，在学生中转。我一个一个地问，问他（她）们是否愿意参与。如果同意，我就拿出印有一套3张的照片给他（她）看（照片同后面例图）。有的一套中包括原版本照片A、它的诱饵版本–A，和另一张原版本照片B。还有的包括原版本照片B、它的诱饵版本–B，和另一张原版本照片A。

例如，一套里可能包括一张原版本的克鲁尼（A），一张诱饵克鲁尼（–A），还有一张原版本的皮特（B）；或者一张原版本的皮特（B），一张诱饵皮特（–B），和一张原版本的克鲁尼（A）。我要求学生们（或男或女）如果有可能的话，想和3个中的哪一个约会，就在那张照片上画个圈。最后，我一共发出了600套照片。

我这样做的动机是什么？就是要判断在参与者选择的过程中，扭曲过的诱饵照片（–A或–B）是否会推动他们选择照片A或者照片B。换言之，形象稍逊的乔治·克鲁尼（–A），能否推动参与者去选择完美的乔治·克鲁尼，而不选完美的布拉德·皮特？

当然了，我在实验里没用真的布拉德·皮特或乔治·克鲁尼照片。照片A和B拍的都是普通大学生。你们还记得由于有一幢需要换屋顶的殖民地老式房子，就能推动人们去选择另一幢完好的殖民地老式房子，而不选那幢现代式房子——仅仅因为作为诱饵的老式房子让他们有了与完好老式房子的某种参照吗？还有《经济学人》杂志的广告里，难道不是125美元的单订印刷版推动人们去选择125美元的印刷加电子版套餐吗？同样，形象稍欠完美的人（–A或–B）的存在，会推动人们去选择完美的原型（A或B），是因为诱饵给他们提供了参照吗？

确实如此。每次我发出一套3张，包括一张原型、一张扭曲过的照片和另一个人的原型照片，参与者总是表示愿意与“正常的”原型照片里的人——与扭曲照片中相似，明显优于那张扭曲过照片中的那个——约会，而不选择另一个照片未经过扭曲的人。这样选择的可不是一半对一半，整个实验中这样选择的人占了75%。

富人嫉妒比自己更富有的人

为什么？为了进一步解释诱饵效应，我来给你们讲一个面包机的故事。

威廉斯–索诺马公司首次推出家用烤面包机（每台售价275美元）时，多数消费者不感兴趣。家用烤面包机到底是个什么玩意儿？它是好还是坏？我们真的需要在家烤面包吗？有钱为什么不买旁边摆着的那台样式新颖的咖啡机？为糟糕的销售业绩所苦恼，面包机厂家请来了一家营销调研公司。他们提出了一个补救办法：再推出一个新型号的面包机，不仅个头比现在的要大，价格也要比现有的型号高出约1/2。

这一下销量开始上升了（外带大量面包），尽管卖出的并不是大号面包机。为什么？就是因为消费者现在有了两个型号可以选择。既然一台比另一台的明显要大，也贵了很多，人们无须在真空中作决定了。他们会说：“嗯，我也许不大懂面包机，但我确实懂得，真要买的话，我宁愿少花点钱买那个小的。”从那以后，面包机就热销了起来。

面包机就说到这里。让我们再看看在另一种不同环境中的诱饵效应。比如你是单身，希望在即将参加的择偶晚会上吸引更多的未来约会对象，怎么办呢？我的建议是，你带上一个同伴，外观特点和你基本相似（相似的肤色、体型、面貌），但要比你稍稍差一点（–你）。

为什么？因为你想吸引的那些人很难在没有比较的情况下对你作出评估。但是如果把你和–你来比较，你那个作为诱饵的朋友就会把你提升许多，不单是与他（她）比较，而且从总体上与在场的其他人来比较，也是如此。这似乎显得不是很理性（我不敢保证这一点），但你很有可能为更多人所瞩目。当然，我们不能将评判标准仅停留在外观上。如果妙语连珠的谈吐能使你胜出，那就注意去择偶晚会时带上个不如你那么能言善辩、反应机敏的朋友。比较之下，你会显得更加出类拔萃。

既然你们知道了这个秘密，那就留心点儿：如果一个和你差不多，但外貌比你稍强的同性朋友，请你陪伴他（她）晚上出去，那你就需要当心是不是要替人当诱饵了。

相对论帮助我们在生活中作各种决定，但它也能使我们痛苦无比。为什么？当我们把生活中的运气与别人相比时，就产生了嫉妒和羡慕。

说到底，《圣经》十诫里的警告是非常有道理的："不可贪恋他人的房屋，也不可贪恋他人的妻子、仆婢、牛驴，并他一切所有的。"这也许是最难奉行的圣诫，因为我们有生以来就被比较所束缚。

现代生活使这一弱点更为明显。几年前，我遇到一家大投资公司的高管。交谈中他提到他的一个雇员最近找到他，抱怨工资太低。

"你来公司多久了？"主管问年轻人。

"3年了。我一毕业就来了。"年轻人回答说。

"你刚来时，希望3年里能拿到多少？"

"当时希望能拿到10万美元左右。"

主管好奇地盯着他。

“你现在差不多能拿30万美元了，你还有什么可抱怨的？”他问道。

“嗯，”年轻人显得有点结巴，“就因为坐在我旁边桌子的几个人，他们一点儿也不比我强，可已经拿31万美元了。”

主管摇了摇头。

与这个故事异曲同工，1993年，美国联邦证券委员会首次强制一些上市公司披露高管的薪金及津贴等详细资料。这样做的想法是，一旦薪酬公开，董事会就不会再愿意给高管们支付天文数字的薪金和福利了。监管人员希望这样做能制止公司高管薪酬飞涨这一顽症，因为无论监管机关、立法机构，还是股票持有人的压力都没有将它解决。不错，这种情况确实需要制止：1976年，主管们的平均薪酬是普通工人的36倍；而到了1993年，主管们的平均薪酬已经上涨到工人的131倍。

不过猜猜看，这一政策颁布之后怎么样？薪酬一旦成为公开信息，媒体就会定期刊登一些特别报道，按主管们的收入高低进行排名。这种公开不但没有压制住高管们的薪酬，反而使得美国公司的主管们开始互相攀比工资，到头来，主管们的工资火箭般地往上蹿。这一趋势又进一步被一些薪酬咨询公司（投资人沃伦·巴菲特苛刻地称之为“悠着点，悠着点，开大奖了”公司）所“推动”，他们建议那些当主管的客户回去要求幅度惊人的加薪。结果呢？现在公司主管们的平均收入相当于普通工人的369倍，是高管薪酬公开前的3倍。

想到这些，当我遇到一个公司主管时，问了他几个问题。

“如果你们工资数据库里的信息被公司上下都知道了，”我试探着问，“那会怎么样？”

那个主管警觉地看着我。“那会披露出很多事情来——内部交易、金融丑闻，诸如此类——但如果每个人的工资都被大家知道了，那可就是真正的灾难了。除了那个薪水最高的人，所有人都会觉得工资太低——要是他们出去另谋高就，我丝毫不觉得奇怪。”

这难道不奇怪吗？工资多少与幸福程度的关联并不像人们想象的那么紧密，这一点已经反复得到了证明（事实上，这种关联相当薄弱）。研究证明，最幸福的人们并不在个人收入最高的国家里。可是我们还是一个劲儿地争取高工资，这在很大程度上就是出于嫉妒。正如20世纪的记者、讽刺家、社会评论家、愤世嫉俗者、自由思想家**H·L·**门肯指出的，一个人对工资是否满意，取决于他是否比他妹夫挣得多。为什么和妹夫比？因为（我隐隐地感觉，门肯的老婆一定随时把妹夫的工资分文不差地告诉他）这种比较是明显而又现成的。注

公司主管薪酬的无节制增加已经给社会造成损害性后果。主管工资的无度增长，非但不会使他们感到羞耻，还会鼓励其他主管们进行攀比，再次要求加薪。“在互联网时代，”《纽约时报》的一条标题中说，“富人现在嫉妒的是比自己更富有的人”。

另一则新闻故事里，一位医生说他从哈佛毕业时就梦想着有朝一日能在癌症研究上获得诺贝尔奖。这是他的目标、他的梦想。可是几年以后，他发现几个同事给华尔街公司当医学顾问比他行医挣的钱还多。他原先对自己的收入还比较满意，可是当听说他朋友有了游艇和度假别墅时，他忽然感觉自己太穷了。于是决定改变职业——走华尔街那条路。到了毕业20年同学聚会时，他的收入比多数从医的同学高10倍。你可以想象的出，他站在派对的中央，酒杯在手——没有几个人的“成就”能和他分庭抗礼，在场的人都在注视他的一言一行。但他

放弃了自己的梦想，没拿到诺贝尔奖，只为了换取华尔街的高额薪金，消除自己的“贫穷”感。由此看来，平均年薪16万美元的家庭医生发生短缺还有什么可奇怪的？[注]

打破相对论的怪圈

好的一面是我们有时能控制我们比较的范围，我们可以转向能提高我们相对幸福度的圈子。比如在同学聚会时，房间中央有一个“大圈子”，其中有人手持酒杯在夸耀自己的高薪，我们可以下意识地后退几步，与别人交谈。如果我们想买新房子，我们可以在那些准备出让的房子中留意选择，跳过那些我们买不起的。如果想买一辆新车，我们可以集中看一些在我们经济能力许可范围之内的车型，等等。我们也可以把眼界放宽。

我来举一个例子，这是两位优秀的研究人员——阿摩斯·特维斯基和丹尼尔·卡尼汉做的一个实验。假如你今天有两件事要做：第一件是买支新钢笔，第二件是买上班穿的套装。在一家文具店你看到一支不错的笔标价25美元，你正要买，突然记起同样的笔在15分钟路程以外的另一家店促销价18美元。你怎么办呢？你决定为了节省这7美元而多跑15分钟的路吗？在这两者之间，很多人表示他们宁可跑远路节省这7美元。

现在你要办第二件事：买衣服。你发现了一套做工精细的灰色暗条西装标价455美元，决定要买，这时另一个顾客悄悄告诉你同样的一套衣服另一家店里促销价448元，那一家店离这里只有15分钟路程。你会再多跑15分钟的路吗？在这种情况下，多数人都说他们不会。

这是怎么回事呢？你的15分钟到底值7美元，还是不值？在现实中，当然7美元等于7美元——不管你怎么算也是如此。在这一类情况

下你应该考虑的唯一问题是，从城东到城西的15分钟，多花的这15分钟，是不是值得你省下7美元。至于这钱是从10美元还是从10 000美元里省下的，与此无关。

这就是相对论带来的问题——我们用相对的方法看待我们的决定，就近与现成的其他选择作比较。两支钢笔的差价使价格较低的钢笔的相对优势远远高于另一支，这个明显的答案让我们决定多花15分钟节省7美元。同时，两套西装的差价使那套价格较低的西装的相对优势显得很小，我们就愿意多花那7美元。

这也说明了为什么有人会很轻易地在价值5 000美元的宴会上多加一道200美元的带汤主菜，而他却去剪优惠券——从价值一美元的浓缩汤罐头里节省25美分。类似的还有，我们给一辆25 000美元的汽车加装3 000美元的真皮座椅不觉得贵，却不愿意花同样的钱来买一套真皮沙发（尽管我们知道在家坐沙发的时间要比在汽车里长）。但是如果我们从更广泛的角度来考虑，我们就会把这3 000美元用到比真皮坐椅更合适的地方。我们把它用来买书、买衣服，或者去度假不是更好吗？像这样拓宽视野不太容易，因为凭相对因素作决定是我们自然的思考方式。我们能控制得了自己吗？我知道有人能。

此人叫詹姆斯·洪，著名的“排行与约会”网站的创办人之一。（詹姆斯，他的生意合伙人吉姆·杨、里奥纳多·李、乔治·勒文斯坦目前和我在从事一个研究项目，以帮助测定一个人的“吸引力程度”如何影响他对别人“吸引力程度”的看法。）

当然，詹姆斯已经挣了很多钱，而且他身边还有更多的赚钱机会。实际上，他的一个好朋友，就是贝宝网站的创始人，有几千万美元的身家。但是詹姆斯懂得如何把自己生活中的比较圈子划得小一些，而不是大一些。他从卖掉自己的保时捷Boxster跑车，换一辆丰田普锐斯做起。

“我不想过开Boxster车的生活，”他对《纽约时报》记者说，“因为你有了Boxster，还会想保时捷911，那些开保时捷911的想什么呢？他们还想着法拉利。”

这个道理我们都应该懂：人心不足蛇吞象。唯一的解决方法是打破相对论的怪圈。

---

1. 在本书中，如果提到背景条件的不同，通常是说统计意义上的不同。
2. 《鳄鱼邓迪》：美国派拉蒙（PARAMONT）公司1986出品的电影。影片描写居住在澳大利亚内陆的荒野猎杀鳄鱼的好手“鳄鱼先生”迈克·邓迪（保罗·霍根饰）在美国纽约的曼哈顿“冒险”，闹出一连串的笑话。
3. 既然你知道了这一事实，假设你还没结婚，寻找终身伴侣时要考虑到这一点。最好找对方的姐姐或妹妹的丈夫有失业可能的。
4. 当然，医生也有别的方面的问题，包括医疗责任保险、官僚机构审查、医疗事故诉讼等。

第二章
供求关系的失衡：为什么珍珠无价?

一文不名的黑珍珠怎样被捧成了稀世珍宝?

你对商品的估价会受什么数字的影响?

给你多少钱你才愿意去忍受噪音的折磨?

星巴克咖啡为什么成功?

请人听你蹩脚的朗诵要付多少钱?

汽油价格翻番会影响需求吗?

黑珍珠如何从无人问津变为稀世珍宝?

第二次世界大战刚开始，意大利钻石商人詹姆斯·阿萨尔逃离欧洲到了古巴。他在那里找到一条谋生之道：美军需要防水表，阿萨尔通过他在瑞士的关系，满足了美军的这一需求。

大战结束，美军不再买防水表，阿萨尔和美国政府的生意也到了头，还剩下几千块瑞士表库存。日本人那时需要表，但是没有钱，不过他们有许多珍珠——车载斗量的珍珠。不久，阿萨尔就教儿子做易货贸易——用瑞士表换日本珍珠。生意很兴隆，没多长时间，他的儿子萨尔瓦多·阿萨尔就被人们称为“珍珠王”。

1973年的一天，“珍珠王”的游艇停靠在法国圣特罗佩。一位潇洒的法国年轻人——让·克洛德·布鲁耶从邻近游艇上过来拜访。布鲁耶刚卖掉了他的空运公司，用这笔钱为自己和年轻的妻子塔希提在法属波利尼西亚买下了一座小岛——珊瑚礁环绕着蔚蓝海水，堪称人间天堂。布鲁耶对萨尔瓦多介绍说当地莹碧的海水中盛产一种黑边牡蛎——珠母贝。这些黑边牡蛎的壳里出产一种罕见之宝：黑珍珠。

那时候黑珍珠还没有什么市场，买的人也不多。但是布鲁耶说服了萨尔瓦多合伙开发这一产品，合作采集黑珍珠到世界市场上销售。但是萨尔瓦多首战不利：黑珍珠的色泽不佳，又灰又暗；大小也不行，就像早期步枪使用的小弹丸，结果萨尔瓦多连一颗都没卖掉,无功而返，回到了波利尼西亚。事情到了这种地步，阿萨瓦多本可以放弃黑珍珠，把库存低价卖给折扣商店；或者搭配上一些白珍珠当首饰，推销出去。但萨尔瓦多并没这样做，他又等了一年。他们努力改良出一些上好的品种，然后带着样品去见一个老朋友——哈利·温斯顿，一位具有传奇色彩的宝石商人。温斯顿同意把这些珍珠放到他在第五大

道的店铺橱窗里展示，标上令人难以置信的高价。同时，萨尔瓦多在数家影响力广泛、印刷华丽的杂志上连续登载了数版的广告。广告里，一串塔希提黑珍珠在钻石、红宝石、绿宝石的映衬下，熠熠生辉。

不久前还含在一个个黑边牡蛎壳里，吊在波利尼西亚海水中的绳子上，“养在深海人未识”的珍珠，如今来到了纽约城，环绕在最当红的歌剧女明星的粉颈上，在曼哈顿招摇过市。原来不知价值几何的东西，现在被萨尔瓦多捧成了稀世珍宝。就像马克·吐温曾经在《汤姆·索亚历险记》中描写的那样：“汤姆无意中发现了人类行为的一个重要定律，那就是要让人们渴望做一件事，只需使做这件事的机会难以获得即可。”

“珍珠王”是怎么做的？他怎样说服了社会的精英们，让他们疯狂追捧塔希提黑珍珠，俯首帖耳地掏钱来买的？要回答这个问题，我得先讲一个有关幼鹅的故事。

“幼鹅效应”与“锚定”

数十年前，自然学家康拉德·洛伦茨发现刚出壳的幼鹅会深深依赖它们第一眼看到的生物（一般是母鹅）。洛伦茨在一次实验中发现，他无意中被刚出壳的幼鹅们第一眼看到，它们从此就一直紧跟着他直到长大。由此，洛伦茨证明了幼鹅不仅根据它们出生时的初次发现来作决定，而且决定一经形成，就坚持不变。洛伦茨把这一自然现象称做“印记”。

我们的第一印象和决定也会成为印记吗？如果是这样，这种印记在我们生活中怎样起作用呢？例如，我们遇到一个产品，我们接受的是第一眼看到的价格吗？更重要的是，那个价格（行为经济学中我们

称之为“锚”或“锚定”）对我们此后购买这一产品的出价意愿会产生长期影响吗?

看来对幼鹅起作用的因素对人类也同样适用，包括“锚定”。例如，萨尔瓦多从一开始就把他的珍珠与世界上最贵重的宝石“锚定”在一起，此后它的价格就一直紧跟宝石。同样的，我们一旦以某一价格买了某一产品，我们也就为这一价格所“锚定”。但这一切到底是怎样进行的呢？为什么我们会接受“锚定”呢?

试想一下，如果我问你社会保险号的最后两位数（我的是79）是多少，然后问你是否愿意以这两位数相等的美元（例如我就是79美元）买某一瓶1998年（法国）丘隆河葡萄酒，仅仅这样一个数字暗示会对你以后买葡萄酒的出价有多少影响呢？这听起来荒谬可笑，对吗？那好吧，让我们先看看几年前发生在一群麻省理工学院工商管理硕士中间的事情。

实验

“我这里有瓶很不错的丘隆河佳布列葡萄酒，”麻省理工学院斯隆商学院教授德拉赞·普雷勒克，举起酒瓶称赞道，“是1998年份的。”

这时有55个学生在听他的营销研究课。就是这一天，我和德拉赞、乔治·勒文斯坦（卡内基·梅隆大学教授）要给这些未来的营销专业人员提一个特别的要求。我们请他们每个人写下自己社会保险号的最后两位数，并且问他们是否愿意按照这个价格出价买一些东西。包括上面说的那瓶酒，然后让他们正式把这些物品当做拍卖品出价。

我们要求证什么呢？就是我们所谓的“任意的一致”是否存在。“任意的一致”是指，尽管最初的价格（就如同萨尔瓦多黑珍珠

的价格）是任意的，但一旦这些价格在我们头脑中确立，它们就能塑造我们目前和未来的价格理念（这又使它们“一致”）。那么，社会保险号是否足以成为“锚”呢？最初的锚会有长期的影响吗？我们想弄清这些。

“你们有的人可能对酒不太了解，”德拉赞接着说，“这瓶酒在《葡萄酒观察》杂志上评了86分。它有红莓、咖啡和黑巧克力的风味；中等酒精度，中等浓度，适度均衡的红色，口感非常好。”

德拉赞又举起另一瓶。这是瓶1966年份的隐居地佳布列小教堂酒，被《葡萄酒观察》杂志评为92分。“1990年以来最好的小教堂酿的酒，”德拉赞诗朗诵一般地作介绍，学生们好奇地抬头看，“一共才酿造了8 100箱……”

一件接一件，德拉赞又拿起了4件其他的东西：一个无线轨迹球（罗技公司Marble FX型），一套无线键盘加鼠标（罗技公司的iTouch牌），一本设计类书籍（《完美组合：怎样用图像设计提升价值》），还有一盒比利时纽豪斯公司生产的一磅装巧克力。

德拉赞把一张表格发下去，表格里面包括了前面说的所有东西。“下面请你们把自己的社会保险号的最后两位数写在表格顶部，”他告诉学生们。“然后把它写在每个品名旁边，写成价格的形式。就是说，如果最后两位数是23，那就写23美元。”

“写完价格以后，”他补充说，“我请你们在表上逐项写明是否愿意按这一价格买这些东西，填上是或否就行。”

学生们逐项填完了自己的选择，然后德拉赞又让他们逐项写上自己愿意出多少钱买（出价）。

学生们填完了出价后就把表交给我，我把结果输入笔记本电脑，然后宣布获胜者。出价最高的学生逐个来到教室前面，按他们的出价，注把东西买走。

学生们这次课堂练习作得很高兴，但当我问他们是否感觉写下社会保险号后两位数影响了他们的最后出价，他们当即否认，没那回事！

回到办公室，我对数据作了分析。社会保险号后两位数字起到了“锚”的作用吗？答案很明显，是的。学生中社会保险号后两位数字大的（80~99）出价最高，那些后两位数字小的（1~20）出价也最低。例如，给无线键盘出价最高的20%的学生平均出价是56美元，最低的20%的学生平均出价16美元。最终我们算出社会保险号后两位数字最高的20%的学生出价比后两位数字最低的20%出价要高出216%~346%（参见下面的附表）。

表2–1 按社会保险号末两位数分组，每组学生实际所付平均价格，该两位数与他们原来出价的关联率

产品						
社会保险号末两位数字	无线轨迹球（美元）	无线键盘（美元）	设计书（美元）	纽豪斯巧克力（美元）	1998年份丘隆河葡萄酒（美元）	1996年份隐居地葡萄酒（美元）
00~19	8.64	16.09	12.82	9.55	8.64	11.73
20~39	11.82	26.82	16.18	10.64	14.45	22.45
40~59	13.45	29.27	15.82	12.45	12.55	18.09
60~79	21.18	34.55	19.27	13.27	15.45	24.55
80~99	26.18	55.64	30.00	20.64	27.91	37.55
相关系数*	0.42	0.52	0.32	0.42	0.33	0.33

* 相关系数是测量两种相关变量运动的一种统计方法。可能的相关系数值在−1与+1之间。如果该值为0，则表示一种变量的变化对另一变量没有影响。

如果你的社会保险号的后两位数字比较大，我知道你可能会想：“我这一辈子可亏大了！”但事实并非如此。社会保险号在本实验中成为锚，是因为我们想用它来进行实验而已。我们也完全可以采用

当前温度的数值或者厂家建议零售价作为锚。实际上，任何问题都可以创造出锚来。这看起来理性吗？当然不，但我们就是这样的——说到底，我们也是一群幼鹅。(注)

数据还有更有趣的一面。尽管购买这些商品的付款意愿是任意的，但又有其合乎逻辑、一致的一面。当我们观察相关的两对产品（两种酒，两种电脑部件），它们的相对价格惊人地合乎逻辑。大家对键盘出的价格比轨迹球要高，同样对1996年隐居地酒的出价也高于1998年丘隆河葡萄酒。它的意义在于，一旦参与者愿意出某价买某物，他们此后购买同类产品也会参照他第一次出价（锚）决定的出价意愿。

这也就是我们所谓的“任意的一致”。首次的价格大都是“任意”的，并可能受到任意问题答案的影响；可是一旦这些价格在我们的大脑中得到确立，它形成的便不仅是我们对某一产品的出价意愿，还包括我们对其他有关产品的出价意愿（这使它们一致）。

现在我需要对刚才讲的故事加一点重要的澄清。生活中形形色色的价格铺天盖地，我们看到生产厂家的汽车、草坪修剪机、咖啡机等的厂家建议零售价。我们听到房地产代理夸夸其谈，大侃当地房价。不过价格标签本身并不是锚。它们在我们深入考虑后，想用某一特定价格购买某一产品或服务时才可以成为锚。这就是印记的形成。从此以后，我们愿意接受的一系列价格——就像蹦极绳的拉力，总是需要参照原先的锚来决定。因此，第一个锚不仅影响我们当时的购买决定，而且影响后来的许多决定。

比如我们看到一台57英寸液晶高分辨率电视机，促销价3 000美元。这一标价并不是锚。假如我们决定出这个价买下（或认真考虑要买），那么这个价格从此就成了我们以后买液晶电视机的锚。它是我

们的测量标杆，从那以后，不管我们再买电视或者仅仅是在后院野餐会上和别人闲聊，都会用它与别的所有高分辨率电视机来作比较。

锚会影响各种购买行为。例如，宾夕法尼亚大学经济学家尤里·西蒙森和卡内基·梅隆大学教授乔治·勒文斯坦发现，搬家到另一城市的人购房时总是被原住城市的房价所锚定。比如，他们研究发现，人们从物价水平低的地区（例如得克萨斯的卢博克）搬到中等水平城市（例如匹兹堡）时并不随之增加消费以适应当地水平。相反，这些人宁可花与原来的城市差不多的钱买房，尽管这会使他们和家人在狭小的房子里过着拥挤的日子，或者住得不舒服。同样，从高物价城市搬来的人却总花费和在原住城市相等的钱买房子。换言之，从洛杉矶搬到匹兹堡的人一般不会降低他们的消费来俯就宾州的物价水平：他们的消费水平与在洛杉矶时差不多。

我们似乎习惯于某一特定的房价水平而不愿改变。实际上，跳出这一局限的唯一方法就是到了新地方先租房住上一年左右。那样我们适应了新环境之后，就能按照当地的市场水平去买房子了。

我们会把自己锚定在初次价格上，但是我们是否能从一个锚定价格跳向另一个（也可称之为“突变”），不断改变我们的出价意愿呢？还是说，我们遇到的第一个锚能长期存在，并且影响我们许多的决定呢？为解决这一问题，我们决定作另外一个实验——在这一实验里我们试图把参与者从原来的锚引诱开来，转向新的锚。

实验

为了进行这一实验，我们招募了一些大学生、研究生，还有一些正在我们校园里招聘新员工的投资银行从业者。（我不能肯定这些银行从业者是否了解自己在实验中要经历什么，不过就算我们的声音不讨人喜欢，也不会像谈论投资银行业务那么使人厌烦。）实

验一开始，我们就给他们放3种不同的录音来听，每放完一种就问，如果我们出钱让他们再听一遍是否愿意（这是在设置价格锚）。第一种是长30秒3 000赫兹的一段高音，好像人的大声叫喊。第二种是长30秒全波频的一段噪音（又叫白噪声），就像电视机收不到信号时发出的声音。第三种是长30秒的高、低波频交替的震荡声音。

我们使用招人讨厌的噪音是因为它们在市场上无处购买（这样参与者就无法用市场价格衡量这些声音的价值）。我们使用这些噪音还由于没有人喜欢听（如果使用古典音乐，有的人会比其他人更喜欢）。这几种声音是我亲自选的，我从数百种声音中挑选出这三种，因为据我判断，它们同样非常难听。

我们把参与者带到语音实验室，让他们面向电脑屏幕，戴好耳机。

室内安静下来，第一组人面前出现这样的字幕："你们很快就会在耳机中听到一段令人不快的录音。我们想了解你们对它的讨厌程度。放完以后，我们会马上问，假定让你们再听一遍，我们付你10美分，你们是否愿意。"第二组看到的是同样的字幕，但出价从10美分增加到了90美分。

锚定的价格能起重要作用吗？为了弄清这个问题，我们开始播放——这一次是刺耳的30秒3 000赫兹的噪声。有的参与者皱起眉头，其余的则转动着眼睛。

这段刺耳的录音放完了，每个参与者都需要面对那个锚定问题，对假设作出选择。参与者会像我们所假定的那样，再听一遍来换取现金报酬（第一组是10美分，第二组是90美分）吗？回答完这个锚定问题后，电脑屏幕上出现一行字幕，要求他们在电脑触摸屏上写明，如果让他们再听一遍，他们最低限度想要多少钱？（这一

次是真的而非假设，这样可以确定他们是否真的想再听这段录音来换取报酬。）注

很快，参与者输入了各自的价格，他们也知道了最终结果。出价较低的参与者“赢得”了录音，获得了（不愉快的）机会再听一遍，并领到他们的酬金。这一节实验中出价太高的那些参与者没有得到再听的机会，也没有得到报酬。

这一切是为什么呢？我们是想确定我们给出的第一个价格（10美分和90美分）能否成为锚，事实上它确实成了锚。经受同样刺耳的折磨，第一次以10美分重听录音的那些人实际的出价（平均33美分）比那些被给出90美分的人的出价低很多，第二组的人要求的价格是第一组的两倍（平均73美分）多。你们现在看到第一个价格所起的作用没有？

不过，这仅仅是我们探索的开始。我们还想了解锚在未来决定中的作用到底有多大。假设，我们给参与者一个机会，让他们丢掉一个锚，转向另外一个，他们会这样做吗？回到幼鹅问题上，它们会跟随原有的印记游过池塘，半途中把忠诚一下子转到另一只母鹅身上吗？在幼鹅问题上，我想你们知道它们仍然会紧随原来的妈妈。但是人类会怎样？实验的下两个阶段将给我们答案。

实验

实验的第二阶段，我们分别从原来的10美分组和90美分组找出参与者，让他们听30秒嘶嘶的噪声录音。“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗？”录音放完后我们问。他们从电脑键盘上输入“是”或者“否”。

“好吧，给多少钱你愿意再听一遍？”我们问。参与者输入了他们能接受的最低价格；电脑立即作了处理。然后，根据他们的出价，一部分参与者又听了一遍领到了报酬，其余的则没有。我们对价格作了对比，10美分一组的出价要比90美分一组的低很多。这说明，尽管把两组人同样放到我们新提出的50美分面前，用新锚来吸引他们作回答（“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗”），在这一噪音类别中的第一个锚（对有的人来说是10美分，对其他人是90美分）仍然占主导地位。

为什么？我认为10美分一组的参与者大概是这样想的：“这次的噪音和上次差不了多少，既然我对上次听的那一段噪音出价很低。那么我估计，这一次出同样的价格，我也能够忍受。”90美分一组的人遵循的是同样的逻辑，但由于他们的出发点不同，所以结果也不同。他们是这样想的，“既然我对上次听的那一段可厌的噪音出价较高，这次的噪音和上次也差不了很多；既然我上一次出了高价，那么让我忍受这段噪音，我需要出同样的价格。”确确实实，第一个锚的效应仍然在起作用——这表明锚具有持续效应，对当前的价格是这样，对将来的价格也是如此。

实验

实验还有一个阶段。这一次我们让参与者听那段30秒高、低频交替的震荡声音。我们问10美分组：“假定给90美分，你们愿意再听一遍吗？”然后我们又问90美分那一组：“如果给10美分，你们愿意再听一遍吗？”我们迅速互换了新的锚，要看看到底哪一个作用更大，是最初的锚，还是现在的锚。

又一次，参与者键入了“是”或者“不”。然后我们让他们出价：“让你再听一遍，你想要多少钱？”现在他们的经历中有了3个

锚：实验中遇到的第一个（10美分或90美分），第二个（50美分），还有第三个即最后的一个（90美分或10美分）。其中哪一个对他们重听这段录音所要求的价格影响最大?

参与者的大脑好像又一次对他们说："既然我对第一次重听出价x美分，第二次也是x美分，那么我这一次出x美分肯定也能行！"他们也正是这么做的。那些第一次出价10美分锚定了的人接受了较低的价格，尽管后来给了他们90美分的替代锚。尽管有后面的锚，但那些第一次被出价90美分锚定了的人仍然坚持高得多的价格。

我们展示的是什么呢？我们的初次决定对随后相当长一段时间里的决定会产生共振效应。第一印象非常重要，不论是回忆起我们买的第一台DVD机的价格比现在这类机器的价格贵得多（想到这一点，现在的这台就好像白送一样），还是回想起汽油曾经是每加仑1美元，让人们感到如今每次去加油站都像是在割自己的肉。在这所有的案例里，过去我们遇到的任意的锚在形成初次决定之后仍会长久存在，伴随我们左右。

"羊群效应"与星巴克咖啡

既然我们知道了自己的行为和幼鹅一样，那么重要的就是弄清我们将最初决定转化为长期习惯的过程。为了说明这一过程，我们考虑一下这个例子。你走过一家餐馆，看到有两个人在那里排队等候。"这家餐馆一定不错，"你想，"人们在排队呢。"于是你也在后面排上了。又过来一个人，他看到三个人在排队就想，"这家餐馆一定很棒"，于是也加入到队列中。又来了一些人，他们也是如此。我们把这种行为叫做"羊群效应"。基于其他人的行为来推断某事物的好坏，以决定我们是否仿效，这就是"羊群效应"。

但还有另一种羊群效应，我们把它称为“自我羊群效应”。这发生在我们基于自己先前的行为而推想某事物好或不好。这主要是说，如果我们在餐馆排队，有了第一次的体验，在以后我们会在自己后面排起队来。这样说有道理吗？听我来解释。

回想一下你第一次进星巴克，那可能是几年前的事了。那天下午你出去办事，觉得困倦，想喝点东西提提神。你透过星巴克的窗子朝里看了一眼，走了进去。咖啡的价格吓了你一跳——几年来你一直喝的是邓肯甜甜圈店的煮咖啡。不过既然来了，你就感到好奇：这种价格的咖啡到底是什么味道？于是，你作出让自己也吃惊的举动：点了一小杯咖啡，享受了它的味道和带给你的感受后，信步走了出来。

下一周你又经过星巴克，你会再进去吗？理想的决定过程应该是比较两个店咖啡的质量（星巴克对比邓肯甜甜圈店）、两处的价格，当然还有再往前走几个街区到邓肯甜甜圈的成本。也许这种计算过于复杂——于是你采用一种简单的方式：“我已经去过星巴克，我喜欢那里的咖啡，也挺开心，我到那里去一定是对的。”于是，你又走进去点了一小杯咖啡。

这样做，实际上你已经排到第二了，排到了你自己的后面。几天以后，你再走进星巴克，这一次，你清楚地记得你前面的决定，又照此办理——好了，你现在排第三了，又排到第二个自己的后面。一周一周过去，你一次又一次走进星巴克，一次比一次更强烈地感觉到，你这样做是因为自己喜欢。于是到星巴克喝咖啡成了你的习惯。

故事到这里还没有结束。既然你已经习惯了到星巴克喝咖啡，你无意中抬高了自己的消费水平，其他的变化就简单了。或许你会从2美元20美分的小杯换成3美元50美分的中杯，再到4美元15美分的大杯。即使你根本弄不清楚自己是如何进入这一价格等级的，多付点钱换大杯咖啡似乎也符合逻辑。星巴克的其他一系列横向排列的品种也是如此，比如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等。

如果停下来仔细想想这件事，你可能搞不清楚到底是应该把钱花在星巴克的咖啡上，还是应该到邓肯甜甜圈店去喝便宜点的咖啡，又或者是在办公室喝免费的。但你已经不再考虑它们之间的对比关系了，因为你之前已经多次这样对比过了，此时你自然而然地认为去星巴克花钱正合你意。你已经加入了自我羊群——你排到了自己以前的体验之后——你已经加入“羊群”了。

但是，这个故事里还有某种奇怪的东西。如果说锚是基于我们的最初决定，那到底星巴克是怎样成为你最初的决定呢？换言之，如果我们从前被锚定在邓肯甜甜圈店，我们是如何把锚转移到星巴克的呢？真正有意思的也就在这里。

霍华德·舒尔茨创建星巴克时，他是个与萨尔瓦多·阿萨尔有同样直觉的生意人。他尽一切努力独树一帜，使星巴克与其他咖啡店不同——不是从价格上，而是从品位上。从这一点上看，他一开始对星巴克的设计就给人一种大陆咖啡屋的印象。

早期的店铺里散发着烤咖啡豆的香味（咖啡豆的质量要优于邓肯甜甜圈店的）。他们销售别致的法式咖啡压榨机。橱窗里摆放着各式诱人的点心——杏仁牛角面包、意大利式饼干、红桑子蛋奶酥皮糕等。邓肯甜甜圈店有小、中、大杯咖啡，星巴克提供小、中、大和特大杯，还有各种名称高贵华丽的饮料，如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等。换言之，星巴克不遗余力地打造这一切，来营造一种与众不同的体验——这种不同是如此之大，甚至让我们不再用邓肯甜甜圈店的价格作为锚来定位，与此相反，我们会敞开思想接受星巴克为我们准备的新锚。星巴克的成功很大程度上取决于此。

“任意的一致”与消费习惯

我和德拉赞、乔治对“任意的一致”这个实验感到兴奋。于是，我们决定把构想再推进一步。这一次，我们转换了探索的方向。

你们还记得《汤姆·索亚历险记》里那个有名的片段吗——汤姆把粉刷波莉阿姨的篱笆变成一种特权活动来吸引他的小伙伴们？我知道你们肯定记得，汤姆津津有味地粉刷，装做非常喜欢干这活儿。“你们把这也叫做干活吗？”他对朋友们说，“哪个孩子能有机会天天刷篱笆？”在这一“信息”的武装下，孩子们发现了粉刷篱笆的乐趣。不久，汤姆的朋友们不但需要拿东西来交换这一特权，还从活动中得到了真正的乐趣——要是有双赢结果的话，这就算一个吧。

从我们看来，汤姆把负面体验转变成了正面的——把粉刷篱笆的性质由受惩罚做工改变成人们需要付出代价来参与的一种娱乐。我们也能做得到吗？好吧，那就试一下。

实验

一天，学生们感到惊奇，因为我拿了本诗集，并用沃尔特·惠特曼《草叶集》里的《不管你是谁——现在握紧我的人》中的几行作为管理心理学讲座的开场白：

不管你是谁——现在握紧我的人，

舍此一事其他一切都毫无用处，

在你进一步试探我之前，

我坦白相告，

我与你想象的不同，毫厘千里。

何人将跟我同去？

哪个会献出热忱，任我挑选，眷顾？

前程不定，结果难知，生死未卜，

你必须放弃他人，只有我一人，或许是你的

独一无二的准则。

纵然如此你的见习期也将漫长而

令你筋疲力尽，

你过去一切生活理念和你熟悉

适应的周围一切，

必须抛弃。

因此先把我放开，不要再

自寻烦恼，

让你的手离开我的双肩，

放下我，动身赶你的路程。

合上书，我告诉学生们我要在星期五晚上举办一个诗歌朗诵会，朗诵3首沃尔特·惠特曼《草叶集》里的诗，短、中、长篇各一首。由于会场的空间有限，我对他们说，我决定拍卖门票。我分发了表格让他们出价买门票，在出价之前，我要问他们一个问题。

我要求一半学生写下，他们是否愿意付我10美元听我10分钟的朗诵。又问另外一半学生，他们是否愿意我付他们10美元听我10分钟的朗诵。

这当然就是锚了。然后，我请学生们为我的朗诵会门票出价。你觉得最初的锚会影响他们随之而来的出价吗？

在得到答案之前，你们首先要考虑两件事。第一，我朗诵诗歌的水平算不上一流，因此让学生付10美元听我朗诵10分钟相当于服一年

刑。第二，尽管我问过学生是否愿意付钱买票参加我的朗诵会，但他们并非必须出钱。事实上，他们还可以反客为主，要求我付钱给他们。

现在我来宣布结果。被要求回答是否愿意付钱听我朗诵的那些学生果然愿意出价。他们的平均出价是，付我1美元左右听短诗朗诵，2美元左右听中等长度的，3美元左右听长篇的。不过，那些被锚定我付钱请他们听朗诵（而不是付钱给我）的人又怎样呢？正如你们预料的那样，他们果然向我开出了听我朗诵的价格：平均下来，他们要求1美元30美分听短诗朗诵，2美元70美分听中等长度的，4美元80美分来忍受长篇。（好坏姑且不论，除了学术研究我还可能靠朗诵谋生呢。）

与汤姆·索亚非常相似，我能够把一桩两可的体验（如果你们真的听过我的诗歌朗诵，就会明白这种体验是多么的两可）任意地转换成令人愉悦或者痛苦的体验。两组学生都不了解我的诗歌朗诵水平是否值得他们付钱来听，或者我付的钱是否值得让他们忍受这一体验（他们都不知道它能令人愉悦还是令人痛苦）。可是第一印象一旦形成（他们出钱听还是我付钱请他们听），模具就已铸成，锚也已经设定。不但如此，一旦作出首次决定，以后的决定就会遵循一种似乎合乎逻辑、前后一致的方式。学生们不知道听我朗诵诗歌这一体验是好还是不好，但不管他们的第一决定是什么，他们就把它作为锚定值，依据它来作随后的决定，并为3种长度的诗歌朗诵提供一种一致的回答模式。

当然了，马克·吐温得出过同样的结论："如果汤姆是一个聪明的哲人，如同那本书的作者一样，他此时就能悟出这个道理：'工作'是一个人被迫做的事情，而'玩耍'则不是他非做不可的事情。"马克·吐温进而观察到，"英国一些阔绰的绅士夏季每天驾着四套马车沿大路跑上二三十英里，这样做会花掉不少钱；可如果付钱雇他们驾车载客，消遣变成了工作，他们是不愿干的。"(注)

这些想法会把我们带到哪里去呢？首先，它们说明了我们所作的许多决定，不论是不经意的还是经过深思熟虑的，锚都在其中起作用：我们决定不买麦当劳巨无霸、抽烟、闯红灯、到巴塔哥尼亚度假、听柴可夫斯基的音乐、辛苦准备博士论文、结婚、生孩子、住郊区、投共和党的票，诸如此类。根据经济学理论，我们作出上面的决定是基于自己的基本价值判断——喜欢或不喜欢。

其次，我们从这些实验中对一般生活得出哪些教训呢？我们自己仔细雕琢出的生活难道在很大程度上可能只是“任意的一致”的产物吗？我们在过去的某一时间作出了任意决定（如同幼鹅把洛伦茨当成它们的父母），并且把我们以后的生活建立在这一基础上，我们想当然地认为最初的决定是明智的且一直遵守，有这种可能吗？我们难道就是这样选择职业、配偶，决定穿什么衣服、做什么发型吗？归根结底，这些决定都是明智的吗？或者它们中有一部分只是我们追随最初印记的一时冲动？

笛卡尔说过：“我思，故我在。”但如果我们只不过是自己最初无知的任意行为的集合物，那会怎么样？

这些问题确实难以解答，但从自己的个人生活来说，我们有能力积极改进自己的非理性行为。我们可以从认识自己的脆弱开始。比如你打算买一个超薄手机（带300万像素、8倍变焦的数码摄像头），或者是每天一杯4美元的极品咖啡。你可以首先从质疑这种习惯开始。它是怎么开始的？同时，问一下自己，你能从中获取多大的快感。这一快感真的就如同你预期的那么大？你能不能把预算压低一点，更好地把省下的钱用在别处？事实上，你做一切事情都应该进行自我训练，质疑自己一再重复的行为。在手机问题上，你能否从超薄型后退一步，减少点花费，把一部分钱用在别的地方？说到咖啡——不要问今天你想喝哪种极品混合咖啡，自问一下，你真的应该养成动辄来杯高价咖啡的习惯吗？注

我们还应该特别关注我们所作的首次决定，它在日后能形成一长串的其他决定（关于衣服、食品等）。它表面上看来只是个一次性的决定，对后来不会有多大影响；但是事实上首次决定的威力可能如此巨大，它的长期效应会渗透到未来我们所作的很多决定里。考虑到这一效应，首次决定至关重要，我们必须给予足够的重视。

苏格拉底说，不经审视的生活不值得过。或许现在到了清点一下我们生活中的印记和锚的时候了。即使它们在某一时间是完全合理的，现在仍然合理吗？一旦对旧的选择作了重新考虑，我们就向新的决定、新的一天、新的机会敞开大门。这似乎是有道理的。

关于锚和幼鹅的这一切，比消费者偏好有更加广阔的内涵。传统经济学假定产品的市场价格取决于两股力量的平衡：每一个单位价格的产量（供给）和每一个单位价格的购买欲望（需求）。这两种力量交汇点的价格决定市场价格。

这是一种无比美妙的信念，但是它的核心是建立在一个假设之上，即上述两股力量是各自独立的，并且共同形成市场价格。本章里的实验结果（以及“任意的一致”这个概念本身）对此提出了挑战。首先，根据传统的经济架构，消费者的购买意愿（需求）是决定市场价格的两大要素之一。但是如我们的实验所证明，消费者的购买意愿可以很容易地被操控，也就是说消费者实际上并不能很好地把握自己的偏好以及他们愿意为不同商品和体验付出的价格。

其次，一方面，传统的经济学架构假定供给和需求两股力量是各自独立的；另一方面，我们上面见到的那种锚的控制作用却暗示它们事实上是互相依存的。在现实世界中，锚来自厂家的建议零售价格、广告价格、促销、产品推介等因素——所有这一切都是供方变量。因此，似乎不是消费者的购买意愿影响市场价格，因果关系在此有些颠倒，是市场价格本身反过来影响消费者的购买意愿。这表明事实上，需求并不是完全独立于供给。

事情到这里还没完。在“任意的一致”的架构里，我们看到的市场供求关系（酸奶打折人们就多买）不是基于偏好而是基于记忆！下面是对这一概念的说明。想想你现在对牛奶和酒类的消费情况。假设从明天起要实行两种新税，一种使酒价降低50%，另一种使奶价提高100%。你认为会发生什么？这种价格的变化肯定会影响消费，少喝点奶、少摄入点钙很多人不会感觉到什么。再假设一下，如果伴随新税而来的是人们对从前的奶价和酒价的遗忘，那会怎样？如果两种产品的价格同样变化，你却记不起这两种产品从前的价格了，那又会怎样？

我料想，如果人们记得住从前的价格并且注意到它的涨价幅度，价格变化就会对需求产生巨大影响；如果人们记不住过去的价格，价格的变化对需求的影响，即使有也会很小。如果人们根本不记得牛奶和酒类过去的价格，对奶和酒的消费就会保持基本不变，就像它们的价格没有变一样。换言之，我们对价格变化的敏感度，事实上很大程度上可能是两种因素共同作用的结果——我们对过去价格的记忆，和我们想与过去决定保持一致的欲望，根本不是我们真正偏好或需求大小的反映。

自由市场与宏观调控

如果有一天政府决定加税，汽油的价格因此翻一番，上述基本原则也同样适用。按照传统经济学理论，这会削减需求。但真的会吗？当然，人们会首先把新价格与锚作对比，会大吃一惊，有可能减少汽油消费，甚至换一辆混合动力车。但从长远来看，一旦消费者适应了新价格，把锚作了调整（就如同我们适应耐克运动鞋、瓶装水等），我们的汽油消费，在新的价格上，有可能恢复到加税前的水平。不仅如此，就像星巴克那个例子一样，调整适应过程会随价格变化带来的

其他变化而加快，例如新标号的汽油，新品种的燃油（如玉米乙醇燃油）等。

我这样说并不意味着汽油价格翻番对消费者的需求毫无影响。但是，我确实认为它对需求的长期影响，比我们仅依据价格提高预测出的短期市场反应，要小得多。

“任意的一致”的另一内涵是与自由市场和自由贸易的好处有关。自由市场是指，如果你认为我手上的某样东西有更高的价值——譬如说沙发——那这样的交换对你我双方都有利。也就是说，交换行为是否互利取决于市场上的交易双方是否真正清楚所交换物品的价值。

但是如果我们的选择经常受自己最初的锚的影响，就如我们从实验中观察到的那样，我们的选择未必能准确反映我们从这些产品中获得的使用价值与快感。换言之，在许多情况下，我们在市场上作出的决定可能反映不了我们对不同物品能够带给我们的快感。这样一来，如果我们无法准确计算快感的价值，却仅仅跟在任意的锚后面走，就搞不清交易是否能让我们受益。例如，由于某一次不幸的初次锚定，我们可能错误地拿真正能给自己很大快感的东西（但可惜初次锚定较低）去交换给自己较少快感的东西（由于初次锚定反而较高）。如果说决定我们行为的是锚以及对锚的记忆——而不是偏好，为什么还要把交换称为个人利益（使用价值）最大化的关键呢?

因此，我们该怎么办呢？如果我们不能依赖供给和需求这两股市场力量建立理想的市场价格，并且也不能指望自由市场的机制帮助我们把使用价值最大化，那我们就需要另寻出路了。对于社会基础问题方面，例如健康保险、水、电、教育，以及其他的重要资源，尤其如此。如果你接受市场力量和自由市场并不能完全有效地调控市场这一前提，那你就认同了这样的观点，即政府（我们希望是理性的，考虑周到的政府）必须在宏观调控方面发挥更大作用，即使这样做会限制企业的自由经营。不错，如果我们真正都是理性的，那么建立在供

给、需求基础上，而且没有摩擦的市场是再理想不过了。但是，如果我们不是理性的，那么，制定各种政策时就必须考虑到这一重要因素了。

---

1. 出价最高者真正付款的价格并不是他的出价，而是出价中第二高的价格。这称做第二高价拍卖。获得诺贝尔经济学奖的威廉·韦克里证实了这种形式的拍卖创造了一个环境，人们在其中对每一拍卖品按自己的出价意愿出的最高价格是符合自身利益的。（这也是eBay拍卖系统背后的逻辑。）
2. 我在一些公司主管和经理人那里作的实验（麻省理工学院公司主管培训项目）也同样成功。社会保险号也能影响他们对巧克力、书籍和其他商品的出价。
3. 为保证我们从愿意听噪音的参与者那里得到的确实是最低出价，我们应用了“贝克–德格鲁特–马尔沙克规则”。这一规则类似拍卖规则，每个参与者对电脑任意给出的价格作出还价。
4. 我们在下文中还要重提这一敏锐的观察。
5. 我并不是断言每天花钱享用一杯甚至几杯美妙的咖啡就一定不好——我只是说应该对自己的决定问个为什么。

第三章
免费的代价:
为什么赠品反而让我们花费更多?

免费为什么如此诱人?

为什么人们疯抢自己并不需要但却免费的东西?

打折的高档巧克力和免费的普通巧克力，你选哪一个?

亚马逊书店的“购书超过30元免配送费”的业务是怎样促进销售的?

买本田车还是买三年免费换机油的奥迪车?

顾客盈门、增加销售额的秘密何在?

“零”的历史与传奇

你有没有伸手去拿优惠券，再拿着它去领一袋免费咖啡豆——尽管你不喝咖啡，家里也根本没有研磨机和咖啡机？你有没有在自助餐厅里一个劲儿地往自己盘子里放食物，尽管你已经吃到撑，直打饱嗝了？还有，你家里有没有毫无价值的免费物品——广播电台的促销T恤衫，情人节收到的巧克力中附赠的泰迪熊，还有保险代理每年送的带磁铁的小日历？

免费的东西让人感觉好，这不是什么秘密。原来“零”不仅仅是一种特别的价格表示法，它还能唤起热烈的情绪——成为一个非理性兴奋的来源。如果某商品从50美分打折到20美分，你会买吗？有可能。如果从50美分促销为免费呢，你会不会争着伸手去拿？肯定会！

零成本竟然如此不可抗拒，这是怎么回事呢？为什么免费使我们如此高兴？说到底，免费有可能给我们带来麻烦：我们原来压根儿不想买的东西一旦免费了，就变得难以置信地吸引人。例如，你有没有在开完会以后，把铅笔、钥匙链、记事本等都收拾起来带回家，尽管这些东西你以后用不到，多半要扔掉？你有没有排在长长的队伍里（可真够长的了），等啊等啊，只是为了一份免费的冰激凌甜筒？商店“买二送一”，你有没有为了那个“送一”而买下那两个你根本就不需要的东西？

零的历史源远流长。古巴比伦人发明了“零”的概念，古希腊人用高深的术语为它进行过辩论（某物焉可为无物？），古印度学者平噶拉把它与1相配得到了两位数，古玛雅人和古罗马人都把零作为数字系统的一部分。但是，零的地位得到确认却是在公元498年：有一天，印度天文学家阿里亚哈塔从床上坐起来叫道：“Sthanam sthanam dasa

gunam”（大约可以翻译成“一位到另一位数值差10倍”），由此产生了“十进制”概念。现在零得到进一步延伸：它传播到阿拉伯世界，在那里兴旺起来；越过伊比利亚半岛到了欧洲（多亏了西班牙摩尔人）；在意大利惹了点儿烦恼；最后漂洋过海来到新大陆，在美国一个叫做硅谷的地方，得到了充分的利用（与数字1组合）。

关于零的历史就简单地回顾到这里。然而在货币领域里，人们对零的意义还知之甚少，我甚至认为它还没有形成真正的历史。尽管如此，零价格（也就是免费）有无限广阔的用途，它不仅可以用做价格折扣和促销手段，还可以帮助我们作出决策，为我们自身和社会造福。

免费的诱惑不可抵挡

假如免费是病毒或者次原子微粒，我可以把它放到电子显微镜的镜头下面，加入不同的化合物使它显出本性，或者作成切片显示内部结构，来细加观察。但是在行为经济学中，我们用的是另一种不同的方法——它能把人类行为放慢，让我们把事件展开，分成不同的画面逐个观察。可能你们已经猜到了，这种方法就叫“实验”。

实验

在一次实验中，我和克利斯蒂娜·沙姆巴尼耶（麻省理工学院博士生），还有尼娜·马扎尔（多伦多大学教授）改行卖起了巧克力——偶尔为之吧。我们在校内一处公共建筑旁边摆了张桌子，卖两种巧克力——瑞士莲松露牛奶巧克力球和“好时之吻”巧克力。桌子上方有一块很大的招牌，上面写着“巧克力每人限购一块”。想买的人只要一走近就能看到这两种巧克力及其标价。(注)

你们当中有人可能对巧克力知道得不太多，那我来告诉你们，瑞士莲是一家瑞士公司，加工高级可可豆已经有160年历史了。它们生产的松露牛奶巧克力球尤其受到青睐——做工精致而且富含奶油，令人难以抗拒。价钱呢，我们批量购买是50美分一块。另一种为“好时之吻”，也是一种不错的小块巧克力，但说实话，档次比较普通：好时公司一天的产量是8 000万块。“好时之吻”随处可见，公司总部所在地——宾夕法尼亚的好时镇，连街灯都制成它的形状。

我们的桌子周围一下子挤满了“顾客”。接下去怎么样了呢？我们把瑞士莲松露牛奶巧克力球的价格定为每块15美分，“好时之吻”定价为每块1美分，毫不奇怪，这时我们的顾客的行为是相当理性的：他们把瑞士莲松露牛奶巧克力球的质量和价格与“好时之吻”的作了仔细比较，然后作出选择。大约73%的人选择瑞士莲松露牛奶巧克力球，27%选择了“好时之吻”。

下面我们想知道，如果免费，这一情形将会有什么变化。于是我们把瑞士莲松露牛奶巧克力的定价改为14美分，“好时之吻”免费。情况会有所不同吗？我们每种巧克力才仅仅降了1美分。

但是，你们还是看看免费的作用吧！不起眼的“好时之吻”成了新宠。其实现在14美分的瑞士莲松露牛奶巧克力球仍然绝对是物超所值，但我们的顾客中有大约69%，却放弃了这个机会，选择了免费的“好时之吻”（刚才是27%）。同时瑞士莲松露牛奶巧克力球的销量跌了下来，买它的顾客从73%降到了31%。

这到底是怎么回事呢？首先我要说，拿免费的东西，在很多情况下并没有错。例如你在百货商场看到一箱免费运动袜，你能拿多少就拿多少，不会有什么坏处。免费最大的问题在于，它引诱你在它和另一件商品之间挣扎——并引导我们作出不明智的决定。举个例子，假如你想去运动用品店买一双白袜子，就是后跟有结实的夹层，前面镶

金线的那种。一刻钟以后你从店里出来，手里拿的却不是你想买的那种袜子，而是另一双你一点儿也不喜欢的便宜货（后跟没有夹层，前面也没镶金线），但是它附赠一双免费袜子。在这个例子里，你放弃了更好的选择，买回了你原先不想要的东西，这全是免费的诱惑！

我们把这一经过放到实验里重演一遍，我们告诉顾客只能二选一——“好时之吻”或者瑞士莲松露牛奶巧克力球。这是个非此即彼的决定，就像我们必须在两种运动袜之间挑选一样。这也就是为什么“好时之吻”一旦免费，顾客们的反应产生了明显变化的原因。两种巧克力的降价幅度相同，两者之间的相对价格差别没有变化——所引起的快感度的差别也没有变化。

根据传统经济学理论（单纯的成本——效益分析法），上述降价应该不会引起顾客行为的任何变化。降价之前，大约27%的人选择“好时之吻”，73%选择瑞士莲松露牛奶巧克力球。降价以后，两种巧克力之间的相对关系没有任何变化，因此，人们对新价格的反应也应该保持相对不变。如果有一位经济学家路过，面对此情此景，按照他仍然恪守的传统经济学理论，他会认为既然这一事件中所有相对条件都没有变化，那么我们的顾客会按照同样的偏好幅度继续选择瑞士莲松露牛奶巧克力球。[注]

但我们实际见到的是，人们拥向我们的桌子，争抢着“好时之吻”。他们并不是先根据成本–效益作了理智的决定再往里挤，而仅仅是因为“好时之吻”是免费的！我们人类的行为是多么（可预测）地奇怪啊！

其他实验也不约而同地得出这一结论。在另一个实验中，我们把“好时之吻”分别定价为2美分、1美分和0美分，同时瑞士莲松露牛奶巧克力球的定价相应为27美分、26美分和25美分。我们这样做是为了观测，如果把“好时之吻”的价格从2美分降到1美分，同时把瑞士莲松

露牛奶巧克力球从27美分降到26美分，会不会使两者的购买人数比例发生变化。结果是，没有变化。但当我们进一步把“好时之吻”变成免费时，人们的反应突然变了，索要“好时之吻”的顾客占压倒性多数。

我们认为实验可能还有缺陷，因为购买者可能怕麻烦，不想费事从钱包或裤子口袋里掏零钱，也可能因为走在校园里身上没带钱。这些因素可能人为地使免费巧克力显得更吸引人。为了排除这种可能，我们在麻省理工学院的一个餐厅里另外作了实验。在那里，我们把巧克力摆到收款台旁边，就像餐厅里一般的促销活动，对巧克力感兴趣的学生直接把它放到午餐盘子里，走过收款台时一起付钱。结果又怎样呢？选择免费巧克力的仍然占了压倒性多数。

我们为什么疯抢根本不需要的东西？

免费到底为什么如此诱人？为什么我们有一种非理性的冲动，见到免费的东西就勇往直前，即使这些东西我们并不真的需要？

我认为答案是这样的。多数交易都有有利的一面和不利的一面，但免费使我们忘记了不利的一面。免费给我们造成一种情绪冲动，让我们误认为免费物品大大高于它的真正价值。为什么？我认为是由于人类本能地惧怕损失。免费的真正诱惑力是与这种惧怕心理联系在一起的。我们选择某一免费的物品不会有显而易见的损失。但是假如我们选择的物品是不免费的，那就会有风险，可能作出错误决定，可能蒙受损失。于是，如果让我们选择，我们就尽量朝免费的方向去找。

因此，在确定价格的过程中，零就不单单是一个价格了。不错，10美分可能对需求产生巨大的影响（假如你正在卖的石油有数以百万桶之多），但是，免费引起的情绪冲动却是不可战胜的。零造成的价格效应非常特别，这是其他数字无法比拟的。

一点儿不错，“不花钱买东西”，这句话有点儿自相矛盾。但是我来举一个例子，看我们怎样常常落入这一圈套，买一些我们并不想要的东西，仅仅是因为有了这个难对付的玩意儿——免费。

我最近在报纸上看到一家规模较大的电子产品公司的广告说，只要买一台这家公司新推出的高分辨率DVD机，就可以免费得到7张DVD碟片。我们思考一下：第一，我真的需要高分辨率DVD机吗？可能不需要，因为现在以高分辨率录制的DVD碟片不多。即使要买的话，等价格降了再买不是更明智吗？这些产品都会降价——今天600美元的高分辨率DVD机也许明天就卖200美元了。第二，这家DVD厂家的报价背后隐藏着一张清楚的时间表。它的高分辨率DVD技术系统正受到蓝光技术系统的无情竞争，而蓝光技术得到了其他许多厂家的支持。当时，蓝光已经领先，并且逐步主导市场。因此说，如果卖给你的机器正要被淘汰（就如Betamax VCRs录放机）,免费又值多少钱？这两种想法，都是理性的，能防止我们被免费的魔咒迷住。不过，这些免费的DVD碟片看上去可真让人心里发痒啊！

买书免运费与免费换机油

当我们谈论价格时，免费当然吸引人。但是，如果给出的不是免费价格，而是免费交换，那将会怎样呢？免费交换能同样对我们产生影响吗？几年前的万圣节前夕，我想出了个主意通过实验来探索这一问题。这一次，秀才不出门，答案送到家。

实验

离天黑还早，乔伊，一个9岁的孩子，身穿蜘蛛侠外衣，头戴面罩，外加黑色尖顶帽，身背大黄包，登上楼梯，来到我家前走廊的门口。他的母亲远远地跟着他，以防有人给她儿子的苹果里藏着

刀片。（不过，万圣节期间还从来没有发生过苹果里藏刀片的案例，那不过是个讹传而已）。此时，她站在对面的人行道上，让乔伊感觉是他自己在玩“不招待就使坏”（Trick or treat）的把戏。

打过传统的“不招待就使坏”的招呼以后，我让乔伊张开右手。我在他手掌上放了3块“好时之吻”巧克力，让他拿住停一会儿。“你还可以在这两块夹心士力架中挑一块，”我说，同时拿出一大一小两块夹心士力架，“这样吧，如果你给我一块‘好时之吻’，我就把这块小的给你。你要是给我两块，我就给你这块大的。”

这个孩子虽然可以打扮成蜘蛛侠，但他的智力可不会和蜘蛛一样低。小块士力架是一盎司的，大的是两盎司。乔伊只要多给我一块“好时之吻”（重约0.16盎司）就能多换回一盎司的士力架。这笔交易可能难倒一个火箭科学家，但对一个9岁的小男孩来说却很容易：如果他选择那块大士力架，他就能换回6倍以上的投资回报（就巧克力的净重来看）。一眨眼的工夫，乔伊把两块“好时之吻”放到我手里，拿起那块两盎司的大士力架，丢到了他的包里。

轻而易举作出这样决定的不只是乔伊。来过的孩子中除了一个，都用两块“好时之吻”交换那块大士力架。

下一个沿街走来的是佐伊。她打扮成公主，白色长裙，一手拿着魔杖，一手提着橘黄色的万圣节南瓜灯。她的小妹妹很舒服地蜷缩在父亲的怀里，穿一身小兔装，又漂亮又招人喜欢。他们走到近前，佐伊用她那尖细可爱的嗓音喊道：“不招待就使坏！”你们也许不知道，我有的时候也会故意扮鬼脸，面目狰狞地回答说：“使坏吧！”多数孩子都会吃惊地站住，他们从来没有想到除了“招待”，还会有另外一种回答方式。

这一次我招待了佐伊—3块“好时之吻”巧克力。不过，还有个小把戏等着她呢。我和小佐伊谈一笔交易：拿一块“好时之吻”换一块大士力架；或者免费拿一块小士力架，不需要用她的“好时之吻”来换。

这时，如果进行一点儿理性的计算（这在乔伊的案例中已得到充分证明），就应该看出最好的选择应该是放弃免费的小士力架，付出一块“好时之吻”，换取那一大块士力架。用一盎司对一盎司的巧克力重量来对比，多放弃一块“好时之吻”换回那块大士力架（两盎司）要远远胜过那块小士力架（一盎司）。这一逻辑对乔伊和其他面临大小士力架都需要付出代价的孩子，是非常清楚的。但是，佐伊会怎么样呢？她那聪明的小脑袋能够作出理性的选择，还是会被小士力架免费这一现实蒙蔽，无法得出理性的正确答案？

你们现在可能已经猜到了。佐伊以及其他面临同样条件的孩子，都让免费完全蒙住了双眼。大约70%的孩子放弃了更好的交易，而仅仅由于免费作了较差的选择。

万一你们认为我和克利斯蒂娜、尼娜三人专门跟小孩子过不去，偏偏拿他们做实验，那我会告诉你们，大孩子也不例外，事实上在麻省理工学院的学生活动中心，我们在大学生中也反复作过该实验。实验结果就像是前面万圣节模式的翻版。的确，零成本的吸引力不仅仅局限于现金交易。不管是物物交换还是现金交易，免费就像地心引力一样，实在让我们难以抗拒。

那么，你认为自己有能力抗拒免费的影响吗？

好吧，我来出一道智力测验题。假如我给你们两个选择，每人只能选一个，一个是一张10美元的亚马逊网络书店的礼品券——免费，另一个是一张20美元的礼品券——你要付7美元。想一下马上回答。你选择哪一个？

如果你一下子就选那张免费礼品券，那你就和我们在波士顿购物中心所测试的大多数人一样。回头再想一下：20美元的礼品券花7美

元，你的净得是13美元。这肯定比免费的10美元礼品券（净得10美元）要多。你能看清楚现实中的非理性行为吗？(注)

我来讲个故事，说明免费对我们行为的真正影响。几年前，亚马逊网络书店推出购书超过一定金额就免运费的促销手段。例如，某人仅买一本16.95美元的书可能要加付3. 95美元的邮费。但他如果再买一本，总金额超过30美元的话，那么就免运费了。

有些购书者可能原来不打算另外买一本书（我在这里说的是自己的亲身体验），但免运费又如此诱人，他们就情愿花钱再买一本书来换取免运费的待遇。亚马逊网络书店的人们对此很满意，但是他们发现有一个地方——法国——销售没有增加。法国的顾客真的比我们这些人更理性吗？不可能。相反，真正的原因是，亚马逊网络书店法国分店采取了另一种方式，因而顾客反应也不同。

事情是这样的：亚马逊网络书店的法国分店实行的不是购书超过一定金额免运费，而是只收1法郎邮费的办法，仅仅是1法郎——大约20美分。看上去和免费也差不多，可二者的效果就是不一样。事实上，当总部指示法国分店改变促销方式，把免运费包括进去，法国的销售就和别的地区一样，立刻出现了大幅度增长。换言之，1法郎的邮费实际上够划算了，但法国人几乎毫无反应，免运费却引起了热烈的回应。

美国在线几年前也有类似的经历，那时它把按小时计费服务改为按月付费服务（缴纳19.95美元固定月租费即可无限时上网）。根据新的价格结构，美国在线预测需求会增加5%并按照这一预测扩大了容量。结果呢？一夜之间，上网顾客数量从140 000增加到236 000，比原来的平均在线人数翻了一番。这看起来是好事，实际上却不妙。美国在线客户遇到严重的线路拥堵，很快它不得不向其他在线供应商租借线路（他们也非常乐于以雪天卖炭的高价把带宽租给美国在线）。巴

博·皮特曼（美国在线当时的总裁）没料到，消费者面对“免费”这一诱惑的反应就像饿汉来到了自助餐前。

在两种产品之间作选择时，我们常常对免费服务反应过度。我们可能选择免费支票账户（不带其他优惠）而不选每月5美元的那种。但是如果每月5美元的账户还包含免费旅行支票，网上付费等服务，而免费账户不包含，到头来我们在免费账户里这一揽子服务上的花费要高于那个5美元账户。同样的，我们可能选择免过户费的抵押房贷，但它的利率如此之高，各种名目的其他收费之多，简直是毫无道理；我们还可能买某个我们原本不打算买的产品，仅仅因为它有附赠礼品。

最近，我在这方面的亲身体验和一辆汽车有关。几年前我打算买辆新车，当时我也知道应该买辆厢式旅行车。事实上，我仔细读过本田厢式旅行车的资料，并对它有了全面了解。但是后来一辆奥迪轿车吸引了我的眼球，最初是由于一个令人心动的优惠—3年免费换机油！这么大的诱惑我怎么抗拒得了呢?

说实在的，这辆奥迪外形酷似跑车，大红色，驾驶它我几乎忘掉了自己是个成年人，是个要对两个孩子负责任的父亲。尽管影响我买奥迪车的理由似乎不完全是免费换机油，但是，从理性的角度来看，它对我的影响的确非常大，大得有些不合理。就因为它免费，这辆车才会格外地诱惑我，使我对它产生了依恋。

最终，我买了这辆奥迪——外带3年免费换机油。（但是几个月后，我正在高速公路上行驶，变速器突然坏了——这另当别论。）当然了，如果当时头脑清醒一些，我原本可以更理性地计算一下。我一年大约行驶7 000英里，机油是10 000英里换一次，换一次机油大约75美元。那么，3年算下来，我大约可以节省150美元，等于车价的0.5%——这不能成为决策的充分理由。后来就更糟了：现在我的奥迪车里放着各种活动玩偶、一辆折叠婴儿车、一辆小自行车，还有各种各样的儿童玩具，一直堆到了顶棚。我的天，真该买一辆厢式旅行车。

政府可以尝试推出免费的政策

免费同样适用于时间领域。我们花在一件事上的时间，说到底，是从另一件事上转移过来的。如果我们花上45分钟排队等候品尝免费冰激凌的味道，或者花半个小时填一张长长的表格来领取一点儿回报，那我们就没法用这些时间去干别的事。

我最喜欢讲的是我本人的一个经历，就是博物馆免费开放日。事实上，尽管多数博物馆的门票都不算贵，我还是觉得门票免费的时候更能唤起我强烈的艺术欲望。当然有这种欲望的不只我一个。因此，每逢这种日子我发现博物馆里总是人满为患，队排得很长很长，展厅里人头攒动，几乎什么也看不见，而且在展区和自助餐厅的人群中拼命地挤来挤去令人心烦。我认识到在免费日去博物馆是错误的吗？当然认识到了——但我还是要去。

免费还会影响我们购买食品。食品厂家必须在包装盒的一面提供各种能量信息，例如，告诉我们卡路里数值、脂肪含量、纤维含量等。零卡路里、零反式脂肪酸、零碳水化合物等能像零价格一样对我们产生同等的吸引力吗？如果这一普遍规律同样适用，百事可乐的标签上印上“零卡路里”会比“1卡路里”卖得更多。

假设你在一家酒吧，正和朋友们愉快地聊天。其中一种牌子的啤酒是零卡路里的，另一个牌子是每瓶3卡路里的。你觉得喝哪一个牌子才算真正的轻淡啤酒？即使两种啤酒中卡路里含量的差别微不足道，零卡路里啤酒给你的感觉是，它才是正确选择，才有益于健康。喝着它，感觉真是太好了——服务员，再来一盘炸薯条！

由此说来，你可以收20美分的费用而使销售保持现状（就像亚马逊法国分店的案例一样），或者你可以用免费方案来掀起抢购狂潮。想一想这个点子的威力！免费不仅仅是一种折扣，它和折扣完全是两

回事。2美分与1美分之间的差别微不足道，但1美分与零美分之间却是如隔霄壤！

如果你做生意的话，懂得这个秘密，就可以一鸣惊人。想让顾客盈门？拿出点儿免费的东西！想增加销售？拿出一部分免费商品！

同样，我们还可以利用免费的策略推行社会政策。想让人们开电动车？不要仅仅降低上牌照和检测费用——干脆取消这些收费，这就成了免费。同样的，如果你关注健康，你注意到早期诊断是逐渐消除严重疾病的方法，想让人们不拖延耽搁，赶紧进行诸如结肠镜探测、乳房X光透视、胆固醇检测、血糖检测等检查？不要仅仅是降低收费（降低共同承担医疗费用计划的免赔限额），把这些检查项目改成免费！

我认为大多数政策战略学家还没有认识到，免费是他们手中的一张牌，更不要说知道怎样用它了。目前政府正在大幅度削减预算，在这种大环境下，提出把某些东西改成免费，当然是和人们的直觉背道而驰。但是我们停下来细想一下，免费能产生很大的力量，这样做也是非常有道理的。

是什么导致结果大相径庭？

我来解释一下按照传统经济学理论的逻辑应该怎样诠释我们在本章得出的结论。如果一个人在两种巧克力之间只能选一种，他要考虑的不是二者各自的绝对价值，而是它们的相对价值——他得到什么，放弃什么。一个理性的消费者第一步需要计算两种巧克力之间的相对净收益（预期减去成本），根据净收益值的大小来作决定。在瑞士莲松露牛奶巧克力球卖15美分，而“好时之吻”卖1美分的情况下会怎样呢？理性的消费者会首先估算他预计能从瑞士莲松露牛奶巧克力球

与“好时之吻”中分别获得的快感数量（我们假定分别是50和5个快感单位），再减去他付出15美分和1美分所引起的不快的数量（我们假定分别是15和1个不快单位）。这样可以算出他从瑞士莲松露牛奶巧克力球获得的预期快感总量为35个快感单位（50–15），从“好时之吻”获得的快感总量为4个快感单位（5–1）。瑞士莲松露牛奶巧克力球领先31分，这种选择很容易——瑞士莲松露牛奶巧克力球一举获胜。

在两种产品的价格同样降低1美分的情况下又怎样呢？（瑞士莲松露牛奶巧克力球14美分，“好时之吻”则免费。）同一逻辑仍然适用。巧克力的味道没有变化，于是理性的消费者会估算快感数量分别是50和5个快感单位，发生变化的是不快的数量。在此背景下，理性的消费者在两种巧克力上的不快数量也因它们的价格降低1美分（一个不快单位）而同样降低。关键就在这里：因为两种产品降价量相同，它们之间的相对差距应该没有改变。瑞士莲松露牛奶巧克力球的预计总快感现在是36个快感单位（50–14），“好时之吻”的预计总快感现在是5个快感单位（5–0）。瑞士莲松露牛奶巧克力球仍然领先31分，选择应该同样容易，瑞士莲松露牛奶巧克力球应该轻松获胜。

如果起作用的力量只是理性的成本–收益分析，人们选择的模式应该和上面说的一样。事实上我们实验的结果与此大相径庭，这就非常清楚地告诉我们，一定还有某种别的因素在起作用，零价格在我们决策中的影响是独一无二的。

---

1. 我们故意把价格的字体标得较小，人们走近了才能看清。这样做是为了吸引真正想买巧克力的人——避免称为“自我选择”的状况。

2. 有关理性消费者在此情况下如何决定的详细描述，请参阅本章附录。

3. 我们还作过另外一次实验，10美元的礼品券收1美元，20美元的礼品券收2美元。这一次多数参与者抢着要20美元的。

第四章
社会规范的成本：为什么我们白干活高兴，干活赚钱反而不高兴？

岳母准备的晚餐你会付费吗？

为什么免费的性才是最贵的？

为什么你愿意免费做义工，给报酬却不愿意做了？

钱是不是激励员工的最有效办法？

迟到罚款有效吗？

求人帮忙为什么事不过三？

频繁的考试真的能提高教育质量吗？

你需要为了晚餐付费给你的岳母吗?

你在岳母家参加感恩节家庭宴会。看看她为你们摆出的那丰盛的一大桌子佳肴吧！火鸡烤成油亮的金黄色，火鸡里面塞的全是你最喜欢的家庭自制馅料。孩子们吃得兴高采烈，甘薯上面是厚厚的蜀葵糖浆。你妻子也非常得意，餐后甜点是她最拿手的南瓜派。

节日庆祝一直持续到深夜。你松了松腰带，啜了一小口葡萄酒，深情地注视着坐在对面的岳母。你站起身来，掏出了钱夹。“妈，对于您在这一切中所倾注的爱，我应该付您多少钱？”你诚心诚意地问。屋子里顿时鸦雀无声，你晃了晃手中的一沓钞票。“您觉得300美元够吗？不对，等一等！我应该付您400美元！”

美国著名插画家诺曼·洛克威尔也画不出这样一幅画。一杯葡萄酒被打翻了，你岳母满脸通红地站了起来，小姨子对你怒目相向，外甥女哭了起来。明年的感恩节，十有八九，你要自己守着电视机吃冷饭冷菜了。

这是怎么回事呢？为什么你提出直接付款让聚会的人们如此扫兴？如同玛格丽特·克拉克、贾德森·米尔斯，还有艾伦·费斯克很久以前指出的，答案是我们同时生活在两个不同的世界里——其中一个世界由社会规范主导，另一个则由市场规范来制定法则。社会规范包括人们互相之间的友好请求。你能帮我搬一下沙发吗？你能帮我换一下轮胎吗？社会规范暗藏在我们的社会本性和共同需要里。它一般是友好的、界限不明的，不要求即时回报的。你帮邻居搬沙发，这并不意味着他也必须马上过来帮你搬，就好像帮人开一下门——它为你们双方都带来愉悦，并不要求立即的、对等的回报。

另一个世界——与此截然不同——为市场规范所统治。这里不存在友情，而且界限十分清楚。这里的交换是黑白分明的：工资、价格、租金、利息，以及成本和赢利。这种关系未必是邪恶与卑俗的——事实上，它同时也包括了自立、创新，以及个人主义——但是它们的确意味着利益比较和及时偿付。如果你处在由市场规范统治的世界里，你必须按劳取酬——它从来就是这样的。

社会规范Vs.市场规范

如果我们让社会规范和市场规范在各自的轨道中运行，生活照样可以忙忙碌碌地顺利向前。拿性生活来说吧。在社会规范的背景下，我们可以无偿得到，而且，我们希望这是温存的，并且带来情感的滋润。但是也存在着市场化的性行为，那是按需求提供并且付钱的。我这样说有点过于直截了当。但是当社会规范和市场规范发生碰撞时，麻烦就来了。

再举个关于性的例子吧。一个人请某个女孩出去吃饭、看电影，他来付钱。第二次出去，他又付了钱。第三次出去，他再次抢先付了饭费和娱乐费用。两人关系进展到这一步，他期望的是把她送到家门口时，临别能有一个热吻。他的钱包里已经所剩无几了，但更糟糕的是他脑子里两种想法在打架：他在拼命试图调和社会规范（追求异性）与市场规范（花钱买春）之间的矛盾。第四次约会时，他若无其事地提到自己已经为眼前的浪漫花了多少钱。这样一来他可就出线了，犯规了！她骂他是畜生，大怒而去。他应该懂得不可以把社会规范与市场规范搞混淆——特别是当前这种情况，这样说无异于影射那位女士是妓女。他也应该记得伍迪·艾伦的不朽名言：“免费的性是最贵的。”

几年前，我和詹姆斯·海曼（圣托马斯大学教授）决定探索社会规范和市场规范的效应。模仿上面的感恩节情景当然很妙，但考虑到它可能对参与者的家庭关系造成损害，我们选择了更普通的情况。实际上，这是我们见过的最乏味的实验了（社会科学工作者有从事乏味工作的传统）。

实验

在这个实验里，电脑屏幕左边会出现一个圆圈，右边是一个方框。参与者的任务是用鼠标把圆圈拖到方框里去。一旦圆圈成功地拖进方框，它立即从屏幕中消失，原来的起点上又出现一个圆圈。我们让参与者尽快拖圆圈，我们在一边计算5分钟内能拖多少，用这个方法测量他们在这一任务中付出的努力。

这样的设计怎么能阐明社会规范和市场规范呢？我们付了5美元的一些参与者，让他们参与这个短小的实验，他们一进实验室就领到了钱；还告诉他们作完5分钟实验，电脑屏幕会显示任务完成，他们就可以离开。因为我们付钱请他们，因此期望在这一市场规范环境里他们能按规矩行事。

我们给第二组参与者也提出了同样的任务和要求，不过他们的报酬要低得多（其中一次实验给50美分，另一次5美分），但是我们同样期望这些参与者能按照市场规范行事。

最后，第三组，我们告诉他们这个任务只是一种社交请求。我们没有向这一组参与者许诺任何具体的劳动报酬，也没提到钱，只不过是请他们帮个忙。我们期望这一组参与者能适应社会规范环境并照此行事。

这几个组各自的努力程度如何？与市场规范的法则一致：得到5美元的参与者平均拖了159个圆圈，得到50美分的平均拖了101个

圆圈。和预期相同，得钱多的参与者受到的激励更大，工作更努力（高50%）。

不给钱的那一组是怎样的情况呢？这些参与者比那些拿钱较少的参与者干得差吗？或者是他们遵照给出的社会规范环境，工作更加努力吗？结果是，他们平均拖168个圆圈，比拿50美分的那些多得多，比拿5美元那些也要多。换句话说，这些人没有金钱激励，他们仅仅是按社会规范来参与，可是他们比那些为万能的美元——准确地说是50美分——干活的人们更加卖力。

可能我们应该预料到这个结果。有很多的例子都表明人们为事业会比为金钱更加努力。例如，几年前，美国退休人员组织问一些律师是否愿意低价为一些需要帮助的退休人员服务，大约是一小时30美元，律师们说无法接受。于是，该组织的项目经理想出一个绝好的点子：他问律师们是否愿意免费为需要帮助的退休人员服务，同意的律师占压倒性多数。

这是怎么一回事？零美元怎么会比30美元更有吸引力？这是因为，提到了钱的问题，律师们用的是市场规范，认为报酬与他们的实际工资标准相比太少。没提到钱的问题呢，他们用的是社会规范，所以他们愿意贡献时间。那么，为什么他们不接受30美元，干脆把自己假想为拿了30美元补贴的义工呢？这是因为，一旦市场规范进入了我们的考虑，社会规范就随之而去。

哥伦比亚大学经济学教授纳恰姆·西歇曼，在日本学习武术时也有类似的经历。大师不收他们这一组人的学费。学生们觉得这样不公平，有一天就向大师提出为他的时间和工作付费。大师放下竹剑，平静地说，他如果真的收学费，他们未必付得起。

在前面的实验里，那些拿到50美分报酬的人没有觉得“这也值了，我给这些研究人员帮了忙，还挣了点儿钱”，进而干得比那些没拿钱的更出力一些。相反，他们把自己转到了市场规范中，认为50美分值不了多少，因此干起来心不在焉。换言之，市场规范一来，社会规范就被挤跑了。

那么，如果我们把酬金改成礼品会怎么样呢？感恩节那天，你要是给岳母送一瓶好酒，她是否会收下呢？给刚搬家的朋友送一件乔迁礼物（例如环保型的植物）会怎么样呢？这种交换礼品的方式能把我们保持在社会规范之内吗？在价值体系中，参与者接受了这样的礼品是否会从社会规范转入市场规范，抑或赠送礼品会把参与者仍然保留在社会规范之中？

实验

为了确定礼品在社会规范和市场规范之间的位置，我和詹姆斯决定进行新的实验。这一次，我们没有提出给参与者钱，而是送给他们礼品。我们把50美分现金改为一块士力架巧克力（约合50美分），把5美元的激励改为一盒高迪瓦巧克力（约合5美元）。

实验之后，我们看了看结果：参加实验的3个组干得同样卖力，不管得到的是一小块士力架巧克力（这组参与者平均拖了162个圆圈），还是高迪瓦巧克力（这组参与者平均拖了169个圆圈），或者什么也没有（这组参与者平均拖了168个圆圈）。结论是：赠送礼品并没有引起他们的不快，因为即使是小礼品也能把我们保持在社会规范的环境里，脱离市场规范。

但是如果我们把这两种规范的标志混合起来，会怎么样？如果我们把社会规范与市场规范混合起来，会怎么样？换言之，如果我们说要给他们一块“50美分的士力架巧克力”或者一盒“5美元的高迪瓦巧克力”，参与者会怎么样呢？“50美分的士力架巧克力”会让他

们像没标价时一样出力，或者使他们变得心不在焉，就像拿到50美分时一样吗？或者可能在这两者之间？后来的实验对此作出了验证。

结果是，参与者拿到“50美分的士力架巧克力”以后一点儿也没有受到激励，事实上他们干活出的力和拿50美分的时候一样。他们对明码标价礼品的反应与现金完全相同，这样的礼品不再唤起社会规范，只要一提到价格，它就越过边界进入了市场规范的领域。

顺便提一下，我们后来又模仿这一情景，问过路人是否愿意帮我们从卡车上卸一个沙发。我们得到了同样的结果。人们愿意不要钱地帮忙；也愿意拿相应的报酬来干活，但这种情况下如果我们给的报酬太少，他们就扬长而去。礼品在沙发这一案例中同样有效，给人们送个礼品，即使是小礼品，也足以让他们帮忙；但一说这礼品值多少钱，你连“市场规范”几个字还没说出口，他们就掉头而去了。

这些结果说明，如果要让市场规范起作用，提钱就足够了（即使不是现金）。但是，市场规范不仅和劳动有关，它还与相当广泛的一系列行为有关，包括自立、帮助，以及个人主义。仅仅对人们提到钱就会在这几方面影响他们的行为吗？明尼苏达大学教授凯瑟琳·福斯、佛罗里达州立大学研究生尼科勒·米德和不列颠哥伦比亚大学研究生米兰达·古德用一系列别出心裁的实验对此作了探索。

他们要求参与者们在实验中完成“造句任务”，就是把一组单词的顺序重新排列，组成句子。其中一组参与者的组合任务是基于一些中性词语（例如“外面很冷”），另一组则是一些与钱有关的词语（例如“高薪”(注)）。像这样提到钱就足以改变参与者的行为吗？

在一次实验中，参与者完成了造句练习，主持人又出了一道很难的智力题，要求他们把12个圆盘安装到一个方框里。主持人随后就离

开实验室，不过提醒参与者，如果需要帮助，可以去找他。你们认为谁会最早去求助——是用“薪金”造句，暗示金钱的那一组的，还是用“中性”造句，有关天气一类题目那一组的呢？结果是，用“薪金”造句的那一组苦思冥想了5.5分钟才求助，而用“中性”造句那一组大约3分钟后就去求助了。因为想到金钱，使得用“薪金”造句那一组参与者更加自立而不太愿意求助。

但是同时，这些参与者与另外一些人比较，他们也不太愿意帮助别人。实际上，想到金钱后，这些参与者不大愿意帮助主持人作数据录入，不大可能帮助遇到问题的其他参与者，也不大可能帮一个“陌生人”（实验主持人装扮的）捡起散落在地上的一盒铅笔。

总的来看，“薪金”一组的参与者显示了很多市场特点：他们更加自私并且自立，他们想有更多时间独处，他们更愿意挑选需要单打独斗的工作而非团队合作的任务，而且他们选座位时也远离那些被告知将成为同事的人。的确，只要想到金钱，我们的行为就更像多数经济学家认为的那样——而不像我们日常生活中所呈现出的社会动物的特征。

不要向你的约会伴侣提钱

如果你和约会伴侣在餐馆吃饭，千万记住，别提及所点菜品的价格。不错，它们清清楚楚地印在菜单上。不错，这可能是你炫耀这家餐馆的档次从而让对方留下印象的机会。但是如果你反复地讲，就可能把你们的关系从社会规范转到市场规范。不错，你的约会伴侣可能意识不到这顿饭花了你多少钱。同样，你岳母可能把你送她的60美元的梅洛特别典藏葡萄酒当成10美元的普通调和酒。尽管如此，如果想把关系保持在社会规范内，远离市场规范，这就是你必须付出的代价。

因此，我们生活在两个世界里：一个以社会规范为特征，另一个以市场规范为特征。我们对这两个世界实行不同规范。不仅如此，把市场规范引入社会规范，如同我们前面看到的，就违反了社会规范并且伤害了社会关系。一旦发生这样的错误，社会关系就难以恢复。一旦你提出为那次愉快的感恩节家宴付钱，你岳母必定会耿耿于怀好几年。一旦你向约会伴侣提议分摊你们约会时所花的钱，或者直接上床，你可能就把这段浪漫史彻底葬送了。

罚款对杜绝迟到有效吗？

我的好朋友加州大学圣迭戈分校教授尤里·格尼齐和明尼苏达大学教授奥尔多·吕斯提切尼对从社会规范转到市场规范案例的长期影响作了巧妙的测试。几年前，他们在以色列的一家日托中心进行实验，看运用罚款措施是否能有效减少某些家长接孩子迟到的现象。

尤里和奥尔多的结论是，罚款的效果并不好，事实上它还会带来长期的负面效应。为什么呢？实施罚款之前，老师和家长之间是社会关系，是用社会规范来约束迟到的。因此，如果家长迟到了——有时会这样——他们会对此感到内疚，这种内疚迫使他们以后准时来接孩子。（在以色列，内疚似乎对约束人们更有效。）但是一旦实施了罚款措施，日托中心就无可挽回地用市场规范取代了社会规范。既然家长们为他们的迟到付了钱，他们就用市场规范来诠释这件事了。换言之，既然有了罚款制度，他们就可以自己决定早来还是晚来了，于是他们经常迟到。不用说，这绝非日托中心的初衷。

不过好戏还在后头呢。最有意思的是几星期以后，日托中心取消了罚款。这就是说日托中心方面回到了社会规范。那么家长们也会回到社会规范吗？他们的内疚之心也会回来吗？根本没有！自从取消了罚款，家长们依然故我。他们继续在接孩子的时候迟到。实际上，取

消罚款后，迟到家长的数量反而有所增加。归根结底，社会规范和市场规范都失效了。

这一实验揭示了一个不幸的事实：一旦社会规范与市场规范发生碰撞，社会规范就会退出。换言之，社会规范很难重建。一旦这朵盛开的玫瑰从枝头落下——一旦社会规范被市场规范打败——它很难发挥任何效力。

极易被打破的微妙平衡

我们同时生活在社会和市场两个世界里，这一事实关系到我们生活的方方面面。我们都不时地需要有人帮我们搬搬东西，替我们照看几个小时孩子，或者在我们出城时替我们收一下信件。怎样才能更好地激励朋友和邻居帮助我们？付钱还是送礼物？给多少呢？或者什么也不用？我肯定，这很难作决定——特别是有的时候，存在着把关系推向市场规范领域的危险。

这里有几个参考答案。请朋友帮忙搬一件大家具或者几个箱子是可以的，但请他帮忙搬一大堆箱子或几件家具就不可以——特别是你让他肩并肩地和你花钱雇来的人干一样的活儿——这样，你的朋友会感到你在利用他。同样的，请你的邻居（碰巧他是律师）在你度假的时候帮你收信件是可以的，但是你让他花同样时间为你免费起草租赁合同，那就不可以了。

社会规范和市场规范的微妙平衡在商界表现得也很明显。过去几十年里，一些公司试图把自己推销成顾客在社会规范领域的同伴——也就是说，他们想让大家认为他们和我们同属一个大家庭，起码是朋友，是一条船上的旅客。“州立农场保险公司，你身边的好邻居”是非

常眼熟的广告标语。另一条是家得宝（一家大型家用装修材料连锁店）温馨的鼓励：“有我们的帮助，你一定能做到。”

不管是谁首先发起用社会规范吸引顾客，他真是出了个金点子。如果顾客和公司成为一家人，公司会从几方面获利，其中最大的是使顾客忠诚。轻微的损害——搞错账单或者在你的保险费率上稍稍加一点——会得到宽容。彼此关系总是有起有落，但总体上还是和睦的。

不过我对此感到奇怪：尽管公司方面在营销和广告上倾注了数十亿美元来打造与顾客间的社会性关系——起码是制造一种社会规范的印象，但它们似乎不懂社会规范的本质，特别是它的风险。

假如一位顾客的支票退票了怎么办？如果双方关系在市场规范内，那么银行收透支费，顾客付钱就可以摆平。生意归生意，收费虽然令人不快，但无论如何可以接受。但是在社会规范内，一大笔滞纳金——而不是经理打来电话友好地提醒，或者自动取消滞纳金——不仅损害双方关系，简直是给对方背后一刀。消费者会把它当做个人恩怨，他们会气冲冲地离开银行，连续几个小时向朋友抱怨这家银行多么差劲。说到底，这种关系是在社会规范的框架之内。不管银行提供多少小饼干，打出多少贴心的标语，作出多少友好的表示，只要有一次违反社会规范原则，就会使消费者又回到市场规范领域。事情变得就是这么快。

涨工资可以解决“血汗工厂”的痼疾吗？

结论是什么呢？对于公司，我的忠告是：鱼与熊掌不可兼得。你不能一会儿拿顾客当做一家人，过一阵儿又公事公办——甚至更糟，再过一会儿，如果你觉得需要或者有利可图，又把他当成找碴儿的刺

儿头或者竞争对手。社会规范不是这样的。如果你需要社会规范，你可以去寻求，但是记住了，无论何时何地都必须保持它。

从另一方面说，如果你认为你必须不时地严格照章办事——对附加服务额外收费，对不排队的消费者加以管理——那么你可能根本没有必要浪费金钱来打造你们公司亲和的形象。在这种情况下，坚守一条简单的价值原则：明确能提供什么，期望什么回报。既然你们没有建立社会规范，甚至对它不抱期望，那也就不可能对它有所触犯——说到底，这只是在商言商。

公司还试图和他们的雇员建立社会规范。过去可不是这样的，几年前，美国的劳动力市场更大程度上是一种工业化的、市场驱动的交换领域。那时候的雇员经常有朝九晚五时钟式的心态，你上40个小时的班，星期五领工资支票。既然工人计时发工资，他们就会确切地知道什么时候是在给公司干活，什么时候不是。工厂下班的铃声（或者办公室的类似装置）一响，买卖完成。很清楚这是市场规范，对双方都可行。

如今公司方面看到了营造社会规范氛围的优势。说到底，在如今的市场中，我们可以制造无形的东西。创新远比机器重要，工作与休闲的界限也越来越模糊。企业的管理者想让我们在开车回家的路上，甚至在淋浴间里也想着工作。于是，给我们配了笔记本电脑、移动电话、黑莓手机来消除工作场所和家庭的界限。

很多公司趋向把计时工资改为月工资，这进一步模糊了朝九晚五的工作日概念。在这种每周7天、每天24个小时的背景下，社会规范有更大的优势：可以让雇员们工作有热情、勤奋，并且关心公司。在市场规范下雇员对雇主的忠诚度常常会减弱，而社会规范是激励员工保持忠诚的最好办法。

开放源代码软件显示出社会规范的潜力。在Linux和其他协作项目中，你可以把关于问题的帖子发表在任何一个论坛里，随后很快就有很多人回应你的帖子，告诉你如何修复软件——他们用的是休闲时间。你能偿付得起这种服务吗？很有可能。但是如果你花钱雇同样水平的人来给你修，他们会狮子大开口，简直是要你的一条胳膊加一条腿。相反，这些网络社区里的人们都乐意把时间贡献给整个社会（他们从中获取的是社会收益，就和我们帮朋友粉刷房子一样）。我们能从这里学到些什么，并且应用到商业环境中去呢？那就是，能够有效激励我们的还有其他形式的社会奖赏——其中有一种方式最少为公司所采用，那就是鼓励——社会性的鼓励和荣誉上的鼓励。

在如何对待本单位雇员的问题上——与对待客户完全一样——公司方面必须懂得他们的长期责任。如果雇员答应加倍努力来赶一个重要项目的工期（为此甚至顾不上家庭），或者他们接到通知马上赶飞机去参加会议，那他们必须得到相应的补偿——例如生病时得到照顾，或者是当市场对他们的工作产生威胁的时候，能让他们保住工作。

尽管有些在公司与员工建立社会规范方面取得了成功，但是它们目前难以摆脱追逐短期利润、国外采购、苛刻的成本削减等困扰，这种困扰可能会破坏所有努力成果。在社会规范中，说到底，人们相信，如果他们出了什么问题，另一方会站出来，保护和帮助他们。这种信念没有写在合同里，但它是一种道义责任，在需要的时候可以得到关怀和帮助。

再说一遍，公司方面不能二者兼而有之。特别是，我担心最近看到的大幅削减雇员福利——在儿童福利、养老金、弹性时间、健身房、餐厅、家庭野餐等方面——这可能从社会规范领域付出代价，从而影响员工的生产力。我尤其担心医疗福利的削减和改变可能很大程度上把公司与雇员的社会规范转向市场规范。

如果公司方面想从社会规范的优势上得到好处，它们必须作出更大的努力来培育这些规范。医疗福利，特别是综合医疗保险，是公司表达它们社会规范的最好方式之一。但是，很多公司正在做的是什么呢？它们一边在要求提高保险计划的免赔率，一边又在缩小员工福利的范围。简言之，它们在破坏雇员与公司之间的社会契约而代之以市场规范。由于公司方面首先“毁约”，迫使雇员从社会规范滑向市场规范，那么当雇员有了更好的机会而选择跳槽时，我们能责备他们吗？毫不奇怪，“对公司忠诚”对于雇员和公司的关系来说，已经成了一个自相矛盾的口号了。

企业等机构应该认真思考人们对社会规范和市场规范的不同反应。你要给雇员价值1 000美元的礼物，还是1 000美元的现金？哪个更好一些？如果你问雇员，大多数人很可能希望得到现金而不是礼物。但是礼物有其本身的价值，尽管有时礼物的真实价值被错估、低估，它却能在维护雇主与雇员之间的社会规范上起推动作用。可以这样想一下：你预料谁能够工作得更努力，对公司更忠诚，更热爱他的本职工作——是得到1 000美元现金的那一个，还是得到礼物的那一个呢？

当然了，礼物是一个象征性的表示。人们上班是为了薪水而不是礼物。就此而言，没有人愿意白干活不挣钱。但是你如果看看像谷歌一类的公司，它给雇员提供多种多样的福利（包括精美的午餐），就可以看出强调雇用关系中社会性的一面所能营造出的亲善氛围。社会规范（例如共同创业的兴奋）强于市场规范（例如薪金随晋升而增加）时，员工能为公司（特别是那些刚起步的公司）创造的价值的确令人瞩目。

如果企业开始从社会规范角度思考，实际上，它们会认识到社会规范可以建立忠诚，更重要的是，它使人们自我发展并达到如今企业的要求：实行弹性工作制、关心公司，并且积极参与公司事务。这正是社会规范带来的。

我们应该经常考虑工作场合里的社会规范问题。美国的劳动生产率越来越依赖于员工的才能和努力，是因为我们正在驱赶着商业活动从社会规范的领域走向市场规范吗？员工们考虑的只是金钱，而不是忠诚和信任等社会价值吗？从长远看这将会对美国的劳动生产率、创新和员工参与产生什么影响呢？政府与公民之间的“社会契约”又将如何呢？也存在着风险吗？

在某些层面上，我们都知道答案。例如，我们懂得人们不会为钱去死。警官、消防队员、战士——他们不是为了每周的工资去牺牲的，社会规范——职业的光荣和责任感——才是激励他们献出生命和健康的原因。我在迈阿密的一个朋友有一次和海关人员到治海水域巡逻，海关人员配备有AK-47步枪，他们完全可以在逃向外海的毒品走私船上打出几个洞。但他开枪了吗？绝不可能，他回答说。他才不会为了政府的那点儿工资去送命呢。他透露说，事实上他们这些人与毒贩们有条不言自明的约定：如果毒贩们不首先开枪，缉毒人员也不会开枪。（这可能就是为什么我们很少——如果有的话——听说美国的“缉毒战争”中发生过枪战。）

我们怎样改变这种情况呢？首先，我们可以大幅度地提高美国联邦缉毒人员的工资，使他们愿意为之冒生命危险。但这到底要多少钱呢？与一个从巴哈马群岛驾船到迈阿密的毒贩的收入相等吗？或者我们引入社会规范，让缉毒人员明白，他们的使命以及我们对他们的尊敬（如同我们对警察、消防队员的尊敬）要远远高于他们的工资收入，他们担负的使命不仅能让社会结构得以稳定，还会拯救我们的孩子们，使他们远离各种危险。这起到的当然只是一些鼓舞倡导的作用，但确实是可行的。

金钱买不来优质的教育

我来描述一下同样的思路如何适用于教育界。最近我加入了一个关于公共教育的激励与责任的委员会。这是我今后几年里要探索的社会规范与市场规范课题的一个方面。委员会的任务是重新检讨“不让一个孩子掉队”的政策，帮助有关方面寻找激励学生、教师、管理人员和家长的方法。

我感觉到将传统的考试分数和工资业绩挂钩很可能把教育从社会规范领域推向市场规范领域。在美国，我们在每个学生身上的投入已经高于其他任何西方国家，再增加投入是明智的吗？同样的考虑也适用于考试：我们的考试已经很频繁了，更多的考试不可能提高我们的教育质量。

我猜测在社会规范领域之内有一条出路。就如我们从实验中看到的，金钱的作用是有限的——从长远看只有社会规范能起决定作用。与其把教师、家长和孩子们的注意力集中到分数、工资以及竞争上，倒不如给人们灌输一种目的感、使命感和对教育的自豪感，这样可能更好些。要做到这一点，市场规范的途径是行不通的。披头士乐队从前宣称过“钱买不来爱情”，这同样适用于对学习的热爱——你拿钱买不来；你真的掏钱去买，就可能把它赶跑。

由此说来，我们怎样改善教育制度？我们首先是否应该重新审视学校的课程设置，把它更明确地与社会目标（消除贫困和犯罪、改善人权等）、科技目标（推动能源节约、太空探索、纳米技术发展等），以及医学目标（解决癌症、糖尿病、肥胖的治疗等）这些我们整个社会都在关心的问题联系起来。这样，学生、教师和家长们会更清楚地看到教育的重要性，对教育更热心，更有激情。我们还应该努力使教育本身成为这样的目标，不再把学生的在校时间与他们受教育的质量混淆起来。孩子们会对很多事情激动不已（比如棒球），我们的大学作为社会团体要使他们像现在熟悉棒球明星一样熟悉诺贝尔奖

获得者。我并不是说点燃对教育的激情是轻而易举的，可是，如果我们把这件事做好了，其价值将是巨大的。

金钱到最后经常是最昂贵的激励方式。社会规范不仅成本较低，并且往往更有效。

那么，钱的好处在哪里呢？在古代，钱使交换变得容易了。你无须用钩子挂一只鹅背到市场上去，或者盘算鹅的哪一部分能换一棵莴苣。在当今世界，钱的便利性大大提高，它使我们能够实现金融领域的专业化，能够借贷和储蓄。

但金钱自己是有生命的。如我们所看到的，它会消除人类相互关系中最好的东西。这么说，我们需要金钱吗？当然需要，但是如果没有钱，我们生活中的某些方面是否会好一些呢？

“火人节”：纯社会规范的回归

这是个激进的例子，而且是难以想象的。但是几年前我尝试过一次。那时，我接到约翰·佩里·巴洛“感恩而死”乐队的原词作者一个电话，邀请我参加一次活动。这真的既是一次重要的个人体验，又是一次创建“无钱社会”的有趣演练。巴洛告诉我，一定要和他一起参加“火人节”，如果我去了，我一定会有宾至如归的感觉。“火人节”是每年一次持续一周的活动，举办地是内华达州的黑岩沙漠，通常有40 000人参加。“火人节”1986年起源于旧金山的贝克沙滩，一小群人设计并用木头建造了一座8英尺高的人像，还有一只狗，尺寸比人像小一些，最后点火把它们烧掉。从那时起，木人像的尺寸越做越大，参加的人数越来越多，如今这一活动已经成为当地最大的艺术节之一，同时也是进行临时社区实验的试点。

“火人节”有很多不同寻常的地方，就我来看最值得一提的是对于市场规范的摒弃。“火人节”的一切活动都不接受钱币。相反，整个地方实行的是礼品交换经济——你给别人东西，别人也会回赠东西给你（或者给其他的人）。于是，会烹饪的人可以做饭，心理学家可以免费提供咨询服务，女按摩师为人们按摩，有水的人为人们提供淋浴。人们分发饮料和自制的首饰，互相拥抱。（我把在麻省理工学院的游艺工作室里制作的智力题分发给大家，多数人都很喜欢做。）

刚开始我感觉一切都很陌生，不久我就适应了“火人节”的规范。我很惊奇，事实上，我发现“火人节”是我所见过的最有包容精神、最具社会性、最有爱心的。我不敢说我很愿意在“火人节”这样的环境中住满一年52个星期。但是这一经历使我相信现实中多一些社会规范，少一些市场规范，我们的生活会变得更惬意、更有创造力、更充实，而且更有乐趣。

我认为，解决问题的答案，并不是按照“火人节”的标准来重塑社会，但是我相信，只要牢记社会规范，它就能发挥作用，而且远比我们认为的要大得多。事实上，如果我们仔细回忆一下过去的几十年里市场规范怎样接管了我们的生活——它强调高工资、高收入、高消费——我们就会认识到让社会规范部分回归可能并不是什么坏事。实际上，它可能会把相当一部分旧日的文明带回到我们的生活中来。

---

1. 这种一般程序叫做“启动”，用句子组合任务来启发参与者联想某一特定题目——而不需要具体指示他这样做。

第五章
性兴奋的影响：
为什么“热烈”比我们想的还热？

平日理性的聪明人在情绪激烈状态下能自控吗？

性刺激到底对人的行为有多大的影响？

为什么青少年情绪激动时不能开车？

为什么我们在生活中总是重复犯同样的错误？

两个“我”：杰基尔博士与海德先生

你要问一个20多岁的男性大学生，他们是否想在无保护措施的情况下发生性行为，多数人立即会引经据典，像背课文一样列举出各种可怕的性病，还有使对方怀孕要承担的风险。如果在他们清醒的时候——做作业或者听讲座的时候——问他们是否愿意被打屁股，或者与另一个男人一起进行二对一的性行为，他们一定会像被蜇了似的应声退缩。他们会对你说，绝不可以。不仅如此，他们还会紧紧盯住你，心里直嘀咕：你是不是有病，竟然问这样的问题?

2001年，我在伯克利大学进行访问，我和我的朋友也是长期的合作伙伴——学术巨匠乔治·勒文斯坦邀请几个聪明机智的学生帮助我们弄清楚，平日理性聪明的人能在多大程度上预测自己在激烈情绪状态下的态度和反应的变化。为了使实验真实，我们需要对参与者受情绪打击后的反应进行测量。我们当然可以让参与者感受愤怒或饥饿、灰心或烦躁的情绪，但是我们觉得让他们经历快乐的情感更好一些。

我们选择了研究性兴奋状态下的决定形成过程——不是因为我们对此有怪异的嗜好，而是弄清楚性兴奋对行为的影响可以帮助社会解决一些老大难问题，例如未婚少女怀孕和艾滋病的蔓延。我们周围性刺激随处可见，但是对于性刺激如何影响人们的决定，我们却知之甚少。

不仅如此，既然我们想了解参与者是否能够预测自己在某一特定情绪状态下的行为，那么这种情绪应该是他们已经熟悉的。这样一来我们就很容易决定了：20多岁的男性大学生最能预测、最熟悉，又最经常考虑的，莫过于性的问题了。

实验

罗伊是一位性格温和的伯克利大学生物专业学生，此时正在全力以赴地忙一件事，但他忙的却不是期末考试。他在进行性幻想，当他越来越兴奋时，他把电脑屏幕上的“兴奋指数”向上调整。当显示值到达了红色的“高度”兴奋区，屏幕上跳出了一个问题：

和你憎恨的人性交快乐吗？

罗伊把左手伸向一条标有从“否”到“是”的意愿测量表，输入了他的答案。接着又出现下一个问题：

你会偷偷给女人下毒以增加她和你上床的机会吗？

罗伊又选择了答案，另一个问题又跳出来，

你愿意一直使用避孕套吗？

伯克利大学本身就是一个具有双重特点的地方。它是20世纪60年代反社会体制骚乱的发生地，旧金山海湾地区的人们尖刻地把这个“左翼”的城市称做“伯克利人民共和国”。但是伯克利大学广大的校园却引来了数量惊人的遵奉现行体制的高素质学生。根据2004年一次对一年级新生的统计，答卷学生中只有51.2%认为自己是自由派，有1/3以上（36%）认为自己走的是中间路线，12%宣称自己是保守派。令我惊讶的是，我来到伯克利的时候，发现学生们总体来看并不粗野、逆反，也少有铤而走险的倾向。

海报贴到了斯普劳广场各处，上面写着：“诚招：男性实验参与者，异性取向，年龄18岁以上。研究课题：决定形成与性兴奋。”海报上还注明实验的每一步骤大约需要1小时，参与者每一步骤可以得到10美元报酬，实验中会涉及性兴奋内容。有意参与者可以通过电子邮件与实验助理迈克联系。

这次实验，我们决定只挑选男性。就性来说，他们受的束缚远比女性少（这是我们研究人员之间以及和男女助手之间多次讨论后

得出的结论）。我们只需要一本《花花公子》杂志和一间经过遮挡的房间就很可能大获成功。

我们关心的另一个问题就是如何使我们的项目在麻省理工学院斯隆商学院（我的主要职务在该院）获得批准。这本身又是一场严峻考验。在准许实验开始之前，院长理查德·施马伦西指定了一个委员会——多数由妇女组成——对项目进行审查。委员会有几方面的担心：如果参与者因实验回忆起了性侵犯的经历怎么办？假如参与者因此嗜性成瘾怎么办？我认为他们提出的这些问题是站不住脚的，因为任何一个大学生，只要有台与互联网接通的电脑，就可以看到任何他想象得出的逼真的性幻想图像。

虽然这一项目在商学院受到阻碍，幸运的是，我在麻省理工学院的传媒实验室还有个职位，当时的实验室主任沃尔特·本德巧妙地批准了这个项目。我按计划开始了实验。但是我与麻省理工学院斯隆商学院的这一经历清楚表明，尽管金赛性学研究已经过去了50年，性在很大程度上还是研究的禁忌课题——起码在一些商学院仍旧如此。

不管怎么说，我们的海报贴出去了。很快就有一大群不同背景的男性大学生报名响应，热心地等候参与的机会——其中就有罗伊。

罗伊实际上在我们的25名参与者中非常具有代表性。他生长在旧金山，成绩优秀、聪明颖悟、为人和善——从哪一方面来说，都会成为未来丈母娘的称心佳婿。罗伊会弹钢琴，能演奏肖邦协奏曲，喜欢伴着电子音乐跳舞。高中成绩全A，还是校排球队的队长。他同情自由派，倾向给共和党投票。他友善和气，有固定的女朋友，约会已经一年了。他打算上医学院，特别喜欢吃辣味的加州寿司卷，以及安特梅佐饭店的沙拉。

我们的研究助理迈克在斯特拉达咖啡馆约见罗伊，伯克利大学这家廊台式咖啡馆是许多天才想法的发源地，其中就有解决费尔马

大定理的构想。迈克的身材高挑而略瘦，短发，一派艺术家的气质，笑容可掬。

两人握手相互介绍之后，直接转入正题。“谢谢你响应我们的请求，罗伊。”迈克说着，掏出几张纸放到桌上，“我们先来看一下表格的内容。”

迈克像背诵例行的公文：研究课题是“决定形成与性兴奋”，参与者属于自愿参加，实验数据保密，参与者有权与实验参与者权利保障委员会联系等。

罗伊一直在点头。这样痛快的参与者真不多见。

“你有权随时中止实验。”迈克最后说，“一切都清楚了吗？”

“是的。”罗伊说。他拿起笔签字。迈克和他握了手。

“太好了！”迈克从双肩背包里取出一个布包，“我们要做的是这样。”他从包里拿出一台苹果iBook型笔记本电脑，把它打开。罗伊看到，除了标准键盘之外，电脑上还多了一个12键的彩色小键盘。

“这是台特别装备的电脑，”迈克解释说，“回答问题时你只需要用小键盘就行了。”他按了彩色键盘上的几个键。“我们会教给你输入指令，你可以用来启动实验。实验的每一步骤，都会给你出一系列问题，你可以在一条从‘否’到‘是’的意愿测量表上选择答案。如果你认为你会同意或喜欢问题中描述的行为，就回答‘是’，如果你认为你会不同意或不喜欢，就回答‘否’。记住，你要回答的问题是在性兴奋状态下你喜欢做什么，不喜欢做什么。”

“你完成这一次实验后，给我发邮件，我们再见面的时候，你就可以拿到那10美元。”

迈克没有向罗伊提到那些具体问题。实验开始时，要求罗伊想象他已经处于性兴奋状态，并且按他的这种状态来回答问题。问题

中的一组是有关他的性偏好的。例如，他是否觉得女人的鞋子能激发他的性欲？他会被一个50岁的女人所吸引吗？和特别肥胖的人性交会感觉快乐吗？和一个他憎恨的人性交会愉快吗？自己被捆绑或捆绑对方有趣吗？如果对方坚持只能亲吻会使他感到沮丧吗？

第二组的问题是有关施行各种非道德行为的可能性，例如约会强奸。罗伊会对一个女人说“我爱你”以增加她和他上床的机会吗？他会鼓励约会伴侣喝酒以增加她和他上床的机会吗？如果约会伴侣拒绝和他上床，他还会继续尝试吗？

第三组问题是有关各种不安全性行为的可能性。使用避孕套会减少性快感吗？如果他对刚结识性伴侣的性史不了解，他会一直使用避孕套吗？如果他取避孕套时对方可能改变主意，他是否还会去拿？

几天以后，罗伊已经在冷静和理性状态下回答了有关问题，他和迈克再次见面。

“这些问题挺有意思的。”罗伊说。

“是的，我知道。”迈克不动声色地说，“金赛不关我们的事。对了，我们还有下一个步骤的实验。你有兴趣再参加吗？”

罗伊笑了笑，耸了耸肩膀，点点头。

迈克把几张纸推到罗伊面前。“请你再签一次同样的同意书，不过这次任务稍微有点不同。这个步骤和上一次大体一样，但这次我们想让你观看一系列色情图像并且手淫以进入兴奋状态。然后回答和上次相同的问题。”

3个月里，一些优秀的伯克利大学生按照不同顺序经历了各个步骤的实验。让他们在处于清醒、非兴奋状态下进行的一系列实验中，预测自己在兴奋状态下会在性和道德方面如何作出决定。在另一系列的实验中，当他们真正处于热烈、兴奋的状态下，仍然让他们预测自己的决定——不过这一次，他们真正处在激情的控制之

下，应当更清楚自己的偏好。实验完成后，结果一致而明确——无可争辩地、令人震惊地明确。

每一个案例中，这些睿智的年轻参与者在兴奋状态和冷静状态下对问题的回答有非常大的不同。纵观对19个有关性偏好问题的回答，当罗伊和其他参与者在兴奋状态下被问及是否会施行某些非正常性行为时，他们预测“是”的可能是他们处于冷静状态下的近两倍（高出72%）。例如，“喜欢与动物进行性接触”的想法在兴奋状态下预测的吸引力程度是冷静时的两倍以上。在关于施行非道德性行为倾向的5个问题中，他们在兴奋状态下预测的倾向程度是冷静时的两倍多（高出136%）。同样的，在使用避孕套的一系列问题中，尽管多年来一直向他们大力灌输避孕套的重要性，他们在兴奋状态下预测“不用”避孕套的可能也远高于（高出25%）他们冷静时的预测。在所有案例中，他们都没有预测到性兴奋对性偏好、性道德、以及对安全性行为的影响。

结果表明，罗伊和其他参与者处于冷静、理性，由“超我”驱使的状态时，对女性是尊重的，他们没有被非正常性行为特别吸引，他们在道德上对自己有较高的要求，而且他们预计自己会坚持使用避孕套。他们认为了解自己，了解自己的偏好，了解自己有能力做什么。但是，正如结果显示的，他们对自己的反应完全估计不足。

不管我们如何去看这些数字，参与者的估计在深度和广度上的欠缺是显而易见的。这些数字完全揭示出，在非兴奋状态中，他们不知道自己在兴奋状态下会怎样。预防、保护、节制以及道德感在雷达屏幕上全都消失了。他们没有能力预测激情会把他们改变到何种程度。注

想象有一天早上醒来，面对镜子，看到里面是另外一个——似人又非人——的物体接管了你的身体。你变得又丑又矮，全身长毛，薄

薄的嘴唇，长长的门牙，黑黑的指甲，脸变得又扁又平。镜子中的他那两只冷冷的、蛇一般的眼睛瞪着你。你拼命要砸烂东西，强奸女人。你不再是你了，你成了一个恶魔。

1885年秋天的一个凌晨，罗伯特·路易斯·史蒂文森被这样的噩梦景象所包围，在睡梦中大叫起来。妻子把他唤醒后，他立即动手开始写一部被他称做“杰出的魔怪故事”的小说——《化身博士》。他在书里写道：“人在实质上并不是一个人，而是两个人。”这本书一夜走红并不奇怪。这个故事紧紧抓住了维多利亚时代人的想象，他们沉浸于两种分裂人格中，节制的谦恭——以举止文雅的科学家杰基尔博士为代表——和难耐的激情，集中体现在穷凶极恶的海德先生身上。杰基尔博士认为他知道如何控制自己，但是当海德先生附体的时候，那就得小心了。

这个故事可怕而有想象力，但并不新鲜。我们都知道人类在理性与非理性状态下，思想和行为都不同。在索福克勒斯的《俄狄浦斯王》和莎士比亚的《麦克白》出现之前，内心的善与恶的战争一直就是神话、宗教，以及文学的主要组成部分。用弗洛伊德学说的术语，我们每人都包含一个黑暗的“本我”、一个“自我”和一种能不可预测地从“超我”那里攫取控制权的兽性。于是，一个好脾气的邻居因为交通拥堵而情绪暴躁，开车撞上了一辆半挂货车；一个青少年抓起枪向朋友们开了火；还有一个牧师强奸了一个小男孩。这些平素的好人都认为了解自己，但是在情绪极度亢奋时，一下子或一念之差，一切都变了。

我们在伯克利的实验不仅揭示了经典故事所说的“人人都像杰基尔和海德”，还表达了新的东西——我们所有人，不管有多“善良”，都会低估激情对我们行为的影响。每一个案例中，实验的参与者在这一点上都错了。即使是最聪明、最理性的人，在激情燃烧时，似乎也彻底

地与他认为的“自我”判若两人。实际上，人们不光会作出错误的预测——而且这些预测的错误率非常之高。

研究结果表明，大部分时间里，罗伊头脑聪明、行为得体、勤于思考、心地善良，而且值得信赖。他的额叶能充分发挥作用，他的管理中枢也能有效控制他的行为。但是当他处于性兴奋状态下，他被头脑中原始的一面所控制，他变得连自己也不认识了。

罗伊认为他知道自己在兴奋状态下如何行为，但他的理解是片面的。他不知道他的性驱动力会变得如此强烈多变，他可能不顾一切，莽撞从事。他可能为了获取性满足而甘冒染上性病和使对方怀孕的风险。当他被激情所控制，他的情绪会模糊是非界限。实际上，他一点儿也不知道自己会如何狂野，因为他在一种状态下试图预测自己在另一种状态下的行为，很可能出错。

另外，研究还表明，我们无法了解自己在另一种情感状态下的思想行为，而且经验似乎也无法改善这一情形。即使我们花费与伯克利学生们性兴奋同样多的时间，也无济于事。性兴奋是为人熟知、因人而异、人人皆有并且司空见惯的。即使这样，我们大部分人都会低估性兴奋能够在何种程度上抵消超我，低估情绪会在何种程度上控制我们的行为。

那么，当我们的非理性自我在一个我们自认为熟悉，实际上却并不熟悉的情绪领域里活动起来，会怎么样呢？如果我们连自己都不能真正了解，还可能预测我们自己或者别人在“失去理智”——盛怒、饥饿、惊恐以及性兴奋状态中如何作为吗？我们有什么办法吗？

这些问题的答案太深奥，它告诉我们必须谨防被自己头脑中的海德先生控制的状况。老板当众批评我们，我们很可能想给他回一封措辞激烈的电子邮件。但是如果我们能把它先放在“草稿箱”压几天再说不更好吗？当我们刚刚试驾过一辆跑车去兜风并对它心仪不已，是否

应该停一下——签合同买跑车之前，先跟太太讨论一下购买厢式旅行车的计划?

下面还有一些例子，告诉我们如何进行自我保护。

“你只需说不”Vs.“没问题”

很多家长和青少年，在冷静、理性的杰基尔博士状态下，容易相信仅靠一句保证——家喻户晓的那句“你只需说不”——就足以保护青少年免于性传播疾病和非意愿怀孕的伤害。假定这个冷静时刻一厢情愿的口号在干柴烈火、热血沸腾之时还能奏效，“你只需说不”的鼓吹者们就有理由认为避孕套大可不必了。但是就如我们研究表明的那样，在激情的狂热中，我们都有一瞬间会面临从“你只需说不”变为“没问题”的危险，并且即使没有避孕套，我们也可能无视危险，仍然说“没问题”。

这意味着什么？第一，广泛地普及和提供避孕套十分重要。我们不应在冷静状态下决定是否随身携带避孕套，必须做到有备无患。第二，除非学生们已经懂得自己在激情状态中可能如何反应，否则他们就不应被看做有预测能力。因此性教育应该把关注焦点从心理学和人的生殖系统构成理论上，转移到怎样应对性兴奋的各种伴随状态上来。第三，我们必须承认随身带避孕套，甚至再加上对性兴奋带来的情感风暴的了解还是难以解决所有问题。

可能青少年在很多情况下根本无法控制自己的情感。对于那些想保证让青少年远离性接触的人来说，比较好的办法是教育他们在欲火焚身之前就赶快离开。接受这样的忠告好像不太容易，但我们的研究结果表明，对于青少年，在诱惑膨胀之前与之斗争比较容易，身陷其

中再企图自拔就难多了。换言之，抗拒诱惑困难，身陷诱惑之中与之斗争更困难。

的确，这听起来和“你只需说不”运动——敦促青少年远离性诱惑非常相似。但是不同之处在于，“你只需说不”假定我们能够随时随地把欲火熄灭，而我们的研究却证明这一假定是错的。如果我们把关于青少年性行为的孰是孰非先放在一边，我们将会很清楚地知道，如果想帮助青少年远离性接触、性传染疾病，以及非意愿怀孕，我们有两种策略。

一种是，指导他们在尚未被诱惑控制，情况尚未发展到无法抵御之前怎样说“不”；另一种则是，让他们有充分准备去应对欲火燃烧时说了“没问题”的后果（例如随身带避孕套）。有一点是肯定无疑的：如果我们不能教会年轻人如何在半疯狂状态下应对性接触，那我们不仅是在欺骗他们，也是在欺骗自己。不管我们教他们什么，我们必须帮助他们懂得，他们在平和冷静状态下的反应与荷尔蒙冲上极点时的状态下的反应是不同的（当然我们成年人的行为也是如此）。

预防青少年发生驾驶事故的干预措施

同样的，我们需要教青少年（和其他所有人）在情绪激动时不要开车。造成青少年撞车事件的原因不仅仅是缺乏经验，或者受荷尔蒙影响。还有一个原因是耳边响着朋友们的笑声、叫声，车上CD机播放的音乐震耳欲聋刺激着肾上腺素喷涌而出，开车人右手伸出去摸炸薯条或女朋友的大腿。在这种状态下谁会想到危险？大概谁也不会。最近的一项研究显示青少年单独驾车的事故发生概率比成年人高40%。但是如果车上还有一个同龄人，事故发生概率就会涨一倍——如果还有第三个，事故发生概率就会再涨一倍。

针对这种状况，我们需要一种干预措施，而不是依赖一种假设——青少年在清醒状态下会记住应该如何行为（家长要求他们如何行为）并依此行事，而且在兴奋的状态下也这样。为什么不给汽车装上某种装置以防止青少年的这些行为？这种车可以装备改造过的通用Onstar汽车安全信息系统，家长和青少年可以在冷静状态下设定它的功能。比如说，如果车在高速公路上的时速超过65英里或者在住宅区超过40英里，系统就自动发出警报。如果车速过快或方向转动异常，车载收音机上播放的音乐可能从2Pac的饶舌音乐转为舒曼第二交响乐，或者车上空调在冬天突然送冷风，夏天突然出热风，或自动给开车人的母亲打电话（如果旁边坐着朋友，这一招真的很灵）。如果他们知道汽车有这些功能，开车人和他（她）的朋友们就明白，应该让头脑中的海德先生走开，换上杰基尔博士来开车了。

这些设想并非不着边际。现代的汽车已经充分应用了计算机技术，诸如燃油喷射控制、车内外温度感应系统以及音响系统。安装通用Onstar汽车安全信息系统的汽车已经与网络无线连接。依靠今天的技术手段，汽车上装一部能自动呼叫母亲的电话应该是小菜一碟。

了解情绪的两面性——冷静与激情

第一次怀孕的妇女，在分娩前对医生说拒绝使用任何镇痛剂，这是司空见惯的。她们在冷静状态下作出的决定是值得敬佩的，但是，她们想象不到伴随分娩而来的疼痛（且不说日后育儿的种种艰辛）。不过到头来，话也说了，孩子也生了，她们可能希望当初还是应该进行半身麻醉才对。

那时我和爱妻苏米正准备迎接我们第一个孩子的降生。想到这一点，我们决定先测试一下我们的忍耐力，再决定是否采用半身麻醉。为此，苏米把她的双手放到冰桶里停留两分钟（我们是按分娩辅导员

的建议进行的，她发誓说这种疼痛与分娩相似），我在一旁指导她呼吸。如果苏米忍受不了这种模拟疼痛，我们估计，她实际分娩时可能需要镇痛剂。把双手在冰里放了两分钟以后，苏米清楚地了解到半身麻醉的吸引力。到了真正分娩的时候，她把对我的每一点爱都转移给了麻醉师，他在最关键的时刻给苏米实施了半身麻醉。（生第二个孩子内塔时，我们在她出生前两分钟才赶到医院，于是苏米最终经历了一次无镇痛剂分娩。）

在一种情绪状态中观察另一种状态是困难的。就如苏米事先了解了分娩会有多痛，但现实中这样体验的可能性不大。为了作出明智的决定，我们需要对可能的经历亲身体验一下，对可能的某种情绪状态有所了解。学会如何弥合这一差距对作出生活中的重要决定是必不可少的。

我们要搬往一个新的城市，总要问一下当地的朋友，他们对那里评价如何；我们甚至在看场电影之前还要先看一下有关评论，这都是自然而然的事。然而，我们在了解情绪的两个侧面上却投入甚少，岂非怪事？对这一问题缺乏理解，后果是我们可能在生活各方面重复犯错误。那么我们为什么非要把它留到心理学课堂上去解决？我们需要探索自身的两个方面，我们需要了解冷静状态，也需要了解激情状态，我们需要明白冷静和激情状态之间的不同，它们怎样对我们的生活有益，又如何把我们引入歧途。

我们的实验意味着什么？可能人类的行为模式需要反思。世上没有所谓的完人，事实上，我们可能是多个自我的组合体。尽管我们无法让头脑中的杰基尔博士完全认识到海德先生的力量，但是只要认识到我们被激情控制时容易作出错误决定，或许就可以在某种程度上帮助我们。看清我们身上的海德先生，并把这种知识应用在日常活动中。

怎样才能有效控制我们头脑中的海德先生呢？在第六章里，我会进一步解释这个观点。

性兴奋实验的问题清单

如下是我们性兴奋实验所用的问题清单，参与者的回答所对应的平均数值以及差额百分比。每一个问题都带有意愿测量表，它从左端的“否”（0）到中间的“可能”（50），再到右端的“是”（100）。

表5–1 不同行为吸引力比率

问题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
女人的鞋子会激发性欲吗?	42	65	55
你会被12岁女孩吸引吗?	23	46	100
你会和40岁女人性交吗?	58	77	33
你会和50岁女人性交吗?	28	55	96
你会和60岁女人性交吗?	7	23	229
你会和男人性交吗?	8	14	75
你和特别肥胖的人性交快乐吗?	13	24	85
你和你憎恨的人性交快乐吗?	53	77	45
女人出汗时性感吗?	56	72	29
抽烟的气味会让你性兴奋吗?	13	22	69
性伴侣把你绑起来，你觉得有趣吗?	63	81	29
你把性伴侣绑起来，你觉得有趣吗?	47	75	60
对方坚持只能亲吻你会感到沮丧吗?	41	69	68

表5–2 施行非道德行为的可能性比率（顺序与严重程度无确切关联）

问题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
你会带约会伴侣去高档餐馆以增加和她上床的机会吗?	55	70	27

你会对女人说“我爱你”以增加她和你上床的机会吗?	30	51	70
你会鼓励约会伴侣喝酒以增加她和你上床的机会吗?	46	63	37
约会伴侣拒绝上床你还会继续尝试吗?	20	45	125
你会偷偷给女人下毒品以增加她和你上床的机会吗?	5	26	420

表5–3 使用节育措施的可能性比率

问题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
节育是女人的事情	34	44	29
用避孕套降低性快感	66	78	18
用避孕套影响双方同时达到高潮	58	73	26
在不了解新的性伴侣的性史时，你会一直使用避孕套吗?	88	69	22
你去取避孕套时对方可能改变主意，你是否还是会去拿?	86	60	30

1. 这些结果最直接适用于性兴奋状态及其对我们自我识别的影响，但我们也可以假定其他情绪状态（愤怒、饥饿、激动、嫉妒等）也有同样作用，能使我们难于识别自我。

第六章
拖沓的恶习与自我控制：为什么我们信誓旦旦的事情却总是做不到？

美国是否为过度消费所累？

用什么方法可以战胜拖沓的恶习？

怎么解决人们不愿意体检的问题？

福特向本田学习什么？

你会把自己的信用卡冻在冰箱里以克制消费欲望吗？

在网上公开自己的信用卡欠款会怎么样？

信用卡要不要加上控制消费的功能？

过度消费是明智之举吗?

我们放眼看一下美国当前的景象：到处都是鳞次栉比的大房子，路上跑的是大规格、大排量的汽车，家里看的是大屏幕等离子电视。在这一连串“大”的后面，随之而来的是另一“大”现象：自大萧条以来个人储蓄的最“大”降幅。

回到25年前，两位数的储蓄率是常规水平，到了1994年，储蓄率还保持在将近5%。但是到了2006年，储蓄率变为负增长——比如说–1%。美国人不但不储蓄了，而且他们花的比挣的还要多。欧洲人比美国人要好得多，他们的平均储蓄率是20%，日本人是25%，中国人是50%。美国人到底是怎么回事?

我认为，原因之一是美国人已经被过度消费的恶习打败。例如，我们回顾一下用来安身和存放家当的房子，看看壁橱的尺寸：就拿我们在马萨诸塞州剑桥市的房子来说，它建于1890年，根本就没有壁橱。20世纪40年代建的房子，壁橱里不一定能站得下人。20世纪70年代盖的房子，壁橱稍大一些，大概能放得下一个奶酪火锅，一盒八轨道录音带，还有几件迪斯科舞裙。但是如今的壁橱可就大不一样了。广告上说的“房间式壁橱”并非夸张，一个人真的可以进去走上几步。而且，不管这些壁橱多宽多大，美国人总有办法把它们塞满，里面各种各样的东西可以一直堆到壁橱门口。

另一个原因是——问题的另一个侧面——近些年信用卡消费额的爆炸性增长。美国每个家庭平均拥有6张信用卡（仅2005年这一年，美国各家信用卡公司就寄出了60亿份直接推销信用卡的信件）。可怕的是，每个家庭使用信用卡的平均消费额约为9 000美元；并且10家中就有7家将信用卡额度花在诸如食品、日用品和衣服一类的基本消费上。

因此，如果美国人像过去，或者像世界上其他国家的人一样学会储蓄，把钱放一点到饼干筒里，有些东西等买得起时再买，不是更聪明吗？为什么当我们应该把工资的一部分存起来的时候却不去存呢？为什么我们不能少买些东西？为什么我们不能发挥昔日良好的自制能力？

中国人说，“千里之行，始于足下”，又说，“莫待无花空折枝”。这两句话说的是什么意思，我们大多数人都明白。但实际上，我们一边保证要储蓄防老，一边却把钱花在度假上；我们发誓要节食，但是点心车一推过来，我们就招架不住诱惑；我们保证要定时检测胆固醇，但和医院预约过了，到时候又不去。

因为受到短暂冲动的影响而偏离长远目标，我们失去了多少呢？不参加体检、不去锻炼对我们的健康影响有多大呢？忘记了自己“多储蓄，少消费”的誓言又使我们减少了多少财富呢？在与拖沓恶习的斗争中，为什么我们一再打败仗呢？

设定自我控制的底线

上一章里我们讨论了非理性情绪如何控制我们，并使我们从另一个不同的角度观察世界。英文“procrastination”（拖沓）一词来自拉丁文。Pro意为“向，到”；cras意为“明天”，合起来，就是“明天再说”。归根结底，它与非理性情绪是同一性质的问题，只是表现形式有所不同。我们发誓要存钱，那是在清醒状态下；我们保证锻炼与注意饮食，同样是在清醒状态下。但是到了馋得流口水的时候，情形就不同了；我们发誓要增加储蓄，但是当看到梦寐以求的一款新汽车、一辆山地车或者一双鞋子的时候，不把它买下来我们就受不了；我们计划着按时健身，却总能找到理由坐下来看一整天电视。至于节食呢？我

先吃了这块巧克力蛋糕，从明天开始，一定认真实行节食计划。朋友们，为了眼前的满足而放弃长远的目标，这就是拖沓。

作为一名大学教授，我对拖沓恶习是再熟悉不过了。新学期一开始，我的学生总是作出庄严的承诺——发誓按时完成指定的作业，按时交论文，总之一句话，会按部就班完成所有任务。而每一个学期中，我总会看到他们经不住诱惑，放下学业出去约会，到学生会去参加活动，到山里去滑雪旅游——功课越积越多，负担越来越重，远远落在了进度后面。但是到最后，他们给我留下深刻印象的，不是他们能准时交作业，而是他们的"创造力"——他们可以编造各种故事、借口，以及家庭成员的病患灾祸等为拖沓作解释。（我不明白，为什么这些灾和病总是集中出现在一学期的最后两周里？）

我在麻省理工学院教了几年书以后，和我的同事克劳斯·韦滕布罗赫（INSEAD商学院教授，该校的校园设在弘国和新加坡）决定开展几项研究以探求这一问题的根源，或许能够找到解决人类这一共同弱点的方法。这一次我们实验的"小白鼠"就是我教消费行为学那几个班里可爱的学生们。

实验

开课的第一天早上，学生们坐在教室里，满怀期望（毫无疑问，还有他们按时完成作业的决心）听我介绍这门课的教学大纲。我解释说，这学期共12周，他们要写3篇论文。这3篇论文在期末成绩中占据举足轻重的分量。

"有交论文的最后期限吗？"后排一个学生举起手问道。我笑了笑说：学期结束前，你们哪天交都行，完全由你们决定。"学生们想了想，有点儿疑惑不解。

“条件是这样的，”我解释说，“周末以前，你们必须用书面形式，自己规定每一篇论文的上交期限，一经确定就不准更改。”我进一步解释，迟交的论文，按迟交的天数扣分，每晚一天扣罚总成绩的1%。提前交当然可以，不过我不到学期结束不批阅，早交的不会有加分之类的奖励。

换言之，球在他们那边。但他们有自制能力来把球打好吗？

“艾瑞里教授，”古列夫，一个聪明的硕士生问道，他说英语时带点儿印度口音，蛮好听的，“不过，按照您给的这些指示和条件，对我们来说，只要在学期结束前交，岂不是交得越晚越好？”

“你们可以这样做。”我回答说，“如果你们认为这样有好处，完全可以。”

在这样的条件下，你会怎样做？

我保证于第____周交出第一篇论文

我保证于第____周交出第二篇论文

我保证于第____周交出第三篇论文

学生们为自己选定了什么样的最后期限呢？任何完全理性的学生都会像古列夫说的那样，把最后期限设在学期的最后一天——这样设定，在最后期限前，无论什么时候交论文都不会受罚扣分；既然如此，为什么还要选早一些的期限而冒受罚的风险呢？如果学生们完全理性，把交论文期限推迟到最后，显然是最明智的决定。但是，如果他们不理性又会怎么样呢？如果他们招架不住诱惑而且习惯于拖沓呢？他们如果认识到自己的弱点会怎样呢？如果同学们不是理性的，自己又了解这一点，他们可以利用期限来迫使自己做得好一点。他们可以把期限定得早一些，由此迫使自己在课题上早一点下工夫而不必拖到期末。

我的学生们是怎样做的呢？他们利用了我给予他们的规划工具，把期限分别放到了学期中的各个阶段。这样当然很好，这说明他们认识到自己拖沓的毛病，而且有机会的话也希望能有效地控制自己——但是主要问题是，这种工具是否真能帮助他们取得较好成绩。为了找到答案，我们还必须在其他班里用不同设计进行同类实验，并且最后在不同条件（班）下拿论文成绩进行对比。

我已经让古列夫所在班级的同学自己选择交论文期限，我到其他两个班——和他们约定了完全不同的条件。在第二个班，我告诉他们，我对交论文不设其他期限，他们只要到学期最后一节课结束时交上3篇论文即可。他们也可以早交，当然了，早交也不会加分。我预料他们会非常高兴：我给了他们弹性期限和完全的选择自由。不仅如此，他们还不会因为前面哪篇论文迟交受罚，所以完全没有风险。

第三个班得到的是可以称之为“专制”的待遇：我给3篇论文都规定了上交期限，分别定在第4周、第8周和第12周。这是不可更改的命令，他们完全没有弹性或选择的余地。

这3个班，你们预料哪一个班的期末成绩会最好？是古列夫那个班吗？他们享有一定的弹性。或者第二个班？只有最后期限，享有完全的弹性。还是第三个班？强制性的期限，完全没有弹性。成绩最好的会是哪个班呢？同时，你们预料哪个班成绩会最差呢？

学期结束，负责这几个班的教学助理何塞·席尔瓦（他本人是研究拖沓恶习的专家，现任加州大学伯克利分校教授）评卷后把论文发还给学生们，我们可以比较这3个班的成绩了。我们发现被限定3个交论文时间的那个班成绩最好；完全不设交论文期限（最后期限除外）那个班成绩最差；古列夫那个班，可以自己设定3个交论文期限（但迟交会被罚分），成绩在前两者之间，这3篇论文和期末总成绩都是如此。

这一结果说明了什么？第一，学生们的确有拖沓习惯（一大新闻）；第二，严格限制他们的自由（自上而下地硬性规定每一篇论文的交卷期限）是治疗拖沓病最有效的手段。但是最大的启示在于，只要给学生们一种工具让他们自己设定期限，就可以帮助他们获得较好的成绩。

这一发现意味着学生们一般都了解自己拖沓的问题，如果有机会也能够采取行动与之斗争，并可能提高成绩取得相应的成果。但是为什么允许自设期限的学生的成绩不如那些被严格规定期限的学生呢?我的感觉是：并不是每个人都能了解自己的拖沓倾向，即使那些认识到自己拖沓倾向的人也不一定对自己的问题有完全的了解。不错，人们可以自己设定期限，但是这些期限未必能使他们的能力得到最好发挥。

当我看了古列夫班的学生设定的期限，问题确实出在这里。尽管班里大多数学生把3个交论文期限平均拉开（这些学生的成绩与被严格规定期限的那些一样高），有些人没有把期限拉开，有几个甚至根本没有给自己设定期限。那些没有充分拉开交论文期限的学生把全班的平均成绩拉了下来。缺少了合理的期限分配——交论文期限会强迫他们在学期中间尽早动手准备论文——期末论文一般都是仓促而就，因而质量很差（即使没有算上按迟交天数1%的扣分也是如此）。

有意义的是，这一结果意味着，拖沓，问题人皆有之，那些认识到并承认自己弱点的人能够更好地利用设计好的工具帮助自己战胜它。

破釜沉舟，帮助自己战胜拖沓，这就是我和学生们的经验。它与日常生活有什么关系呢？我认为关系很大。抵御诱惑、灌输自制意识是人类总体的目标，一再失败、少有成功则是我们很多苦难的来源之一。我环顾一下周围，看到人们都在尽力做他们认为正确的事情，不管是发誓要远离点心盘子的节食者，还是发誓要少花钱、多储蓄的家

庭，为自我控制进行的斗争到处都有。我们可以在书籍杂志、广播电台和电视里发现各种各样的自我完善和自助的信息。

但是，尽管有这些电波信息的传播和印刷品的集中关注，我们一再发现自己处在和我的学生们同样的困境之中——一次又一次无法达到我们的长远目标。为什么呢？因为缺乏破釜沉舟的决心，我们在诱惑面前一触即溃。

还有什么其他办法吗？从我上面描述的实验来看，最明显的结论是，如果有专制的“外部声音”发出命令，我们多数人会立正倾听。归根结底，被我设定具体期限的学生——我对他们发出“家长式”的声音——表现最好。当然，咆哮的命令并不总是有效，人们也往往不喜欢采用。退一步怎么样？最好的办法似乎是给人以自设底线的机会，选择他们喜欢的行动路径。这种做法可能不如强制性规定那样有效，但是它能够帮助我们把自己推向正确的方向（如果对人们实施训练，让他们在自己设定底线方面获得经验，可能更是这样）。

底线是什么呢？我们在自我控制上有困难，这种困难与即时满足与延后满足有关——这是明摆着的事实。但同时我们面临的每个问题又都有潜在的自我控制机制。如果我们无法从领到的工资中抽出部分进行储蓄，还可以让雇主自动帮我们扣除；如果我们没有独自一人定期健身的意志力，也可以和朋友们搭伴安排锻炼时间。有很多可以使我们自我控制的工具，可以帮助我们实现自己的愿望。

可以利用预先干预机制来解决的问题还有哪些呢？我们来考虑一下保健和信用消费。

让全身检查像买份麦当劳套餐一样简单

人人都知道，无论从个人还是社会角度来衡量，预防性医疗的效益都要高于目前的补救性医疗。预防就是在问题变严重之前，定期进行身体检查。但是进行结肠镜检查和乳腺透射是很受罪的，就算是检测胆固醇——需要抽血，也不好受。从长远来考虑，我们想健康长寿，就必须作这些检查，但是实际上，我们总是从短期的方便角度来考虑，一拖再拖，明日复明日。

你们能够想象，如果大家都能按时按规定进行体检，结果会怎样吗？想一想如果能早期诊断，可以提前发现多少严重的健康问题，可以节省多少医疗保险费用，治疗过程中可以减轻多少痛苦。

那么怎样解决这一问题呢？我们可以采取强制性措施，由奥威尔小说意义上的“国家”对我们强制实行定期体检。这一方式对我的学生是行之有效的，给他们强制设定期限会使他们得到好成绩。从社会上来看，毫无疑问，如果有“保健警察”驾车呼啸而来，把那些拖延体检的人强行拉到胆固醇检测部门抽血化验，我们的健康水平会高得多。

这样做似乎有些极端，但是可以想象一下社会为了我们的利益而实行的其他各种强制性措施。如今我们过马路不走斑马线、开车不系安全带都会被处罚。20年前不会有人想到全美国多数公共建筑、餐馆和酒吧里会禁止吸烟，但今天实现了——谁抽烟就会招致高额罚款。现在我们又面临反对转基因油脂运动。（吃炸薯条易引起人们心血管阻塞，是否也应该被禁止？）

有些时候，我们坚决支持限制人们自毁行为的法规；但又有些时候，我们却同样坚决地强调个人自由。无论怎样，二者都是公平交易。

但是如果强制体检得不到公众的普遍接受，采取中间路线，就像我让古列夫和他们班同学自己设定期限那样行得通吗（最后期限由个人自愿选择，但对拖延者施以罚款）？这可能是在专制主义与自由主

义二者之间的最佳折中方案。而我们今天实行的、完全自由的预防保健措施，它注定是失败的。

假设你的医生说，你需要作胆固醇检测，意味着当晚10点以后直到第二天采血前要禁止进食，一大早不吃早饭就开车来到医院，坐在人满为患的化验室里等啊等，好像等了几个小时，最后护士过来，验明正身，把针扎进你的胳臂里。想到这一切，你马上就想往后拖延。但是假如医生预先收你100美元的化验押金，只有你按预约时间到场才可以返还，你是否就会准时去参加检测呢?

如果医生问你是否愿意付这100美元的押金，你会怎么样呢？你会接受这种自我强制性的挑战吗？如果你付了钱，它会使你更有可能参加体检吗？假定体检的过程更复杂一些：例如结肠镜检查，你愿意预付200美元押金吗？如果你愿意，那就是接受了古列夫那个班的条件，这种条件当然驱使学生们对自己的决定负起责任。

我们还能怎样做才会战胜保健事业中的拖沓恶习呢？假设我们把多数医疗检测项目作成一揽子计划，使它们便于预测和操作。我来讲一个故事，对这一构想作个说明。

几年前，福特汽车公司曾经想方设法让车主回到经销店作日常车辆维护。困难在于标准的福特汽车需要维修的零部件大约有18 000种，不幸的是，这些零部件并不需要同时维修（福特公司一个工程师断定车轴的某一螺栓每行驶3 602英里就需要检测一次）。这还只是问题的一部分：福特公司有20多种车型，加上不同年份的款式，要对全部这些车辆进行维修几乎是不可思议的。消费者和维修顾问所能做的，只能是逐页翻着厚厚的零件图册来确定哪些零件需要检修。

但是，福特开始注意到本田经销点那边的情况。尽管给本田汽车的18 000个左右的部件制订理想的维修计划和福特一样，但本田却把所有一切包括进了三个“检测保养区段”（例如，每6个月或5 000英

里，每年或10 000英里，每两年或25 000英里）。这样一张表牌挂在了维修部接待室的墙上，数百种检测服务都压缩到了简单明了、以里程为单位的保养计划之中，包含了常见的所有型号和年份款式。表牌上把各种保养项目合并捆绑，排出顺序，逐项标价。人人都能看清什么时间应该进行什么保养，价钱是多少。

这块项目表牌上不仅展示了各种便于了解的信息，它是拖沓习惯的真正克星，因为它明确地告知客户在指定的时间和里程内进行保养。它非常简单明了，人人都能看懂，客户不会再迷惑不清。客户也不再拖延，可以毫无困难地按时保养他们的本田车。

福特公司有人认为这确实是个很好的主意，但一开始该公司的工程师们坚决反对。不错，必须说服这些“丁是丁，卯是卯”的技术人员，车主行驶9 000英里不换机油是可以的——但是5 000英里时可以把换机油与其他的项目合并起来做。必须说服他们，野马轿车和F-250超级皮卡，尽管技术参数大不相同，但可以放到同样的保养计划表里去。必须说服他们，把18 000种零配件重新组合成3个简易的保养区段——让车辆保养就像到麦当劳买一份超值套餐那么容易——这并不代表福特公司技术工艺差劲儿，而是代表该公司优良的售后服务（更不用说是好主意、好生意了）。事实上，最有说服力的一点就是让用户按一个并非十分精确的区段表来保养车总比根本不保养要好得多。

到头来，本田公司还是这样做了，福特公司也按本田的办法来安排车辆保养。人们不再拖延了，福特维修点的车辆保养台，原来有40%的空闲率，现在都排满了，经销商们也赚钱了。仅仅3年里，福特在车辆保养上与本田实现了并驾齐驱。

那么，把全面体检和化验同样加以简化——并且，加上自我强制性罚款手段（“家长式”的提醒更好一点），是否能明显地提高我们的健康状况，大幅度降低总体费用水平呢？我们从福特经验中学到的是建立一套人们能够记住的医疗检测及规程步骤，比死抱着一系列让人

们无所适从、不知该如何执行的保健指令要聪明得多。于是，最大的问题是：我们能够改造困境中的美国医疗程序，使它像买一份欢乐套餐那么容易吗？梭罗曾经在他的论文稿纸边上强烈主张："简化！简化！再简化！"一点儿不错，简化是天才的标志之一。

拥有"自我控制"功能的智能信用卡

我们可以像奥威尔小说中描写的那样，发布政令，禁止人们消费。这就如同我第三个班的学生一样，由我强行规定最后期限。但是有没有更聪明的做法，让人们控制自己的消费呢？

几年前，我听说过一种"冰杯"法能减少信用卡消费。这是在自己家中矫正消费冲动的方法：你把信用卡放到一杯水里，把杯子放到冰箱里冰冻起来。然后，如果你一时冲动又决定要买什么东西，必须先等杯子里的冰化了才能取出信用卡。到那时，你的冲动可能会消退。（你不能把杯子放到微波炉里解冻，那会损伤磁道。）

还有一种引起争议的好方法，当然更加现代化。约翰·利兰在《纽约时报》发表了一篇非常有趣的文章，描写了一种正在增长的自我羞愧趋势："一位自称特里西娅的妇女上个星期发现自己信用卡欠债总额已经高达22 302美元，她迫不及待要把这一消息散布出去。特里西娅——29岁——从没有对家人或朋友提及自己的财务状况，以及对自己的个人债务表示羞愧。但是她在自己位于密执安北部家中的洗衣间里，做了一件上一代人闻所未闻、匪夷所思的事情：她在网上发帖子，公开自己的详细财务状况，包括她的财富净值（目前是–38 691美元），信用卡收支状况包括欠款利息费用，以及她从去年建立博客以来已经偿还的债务金额（15 312美元）。"

文章还表明特里西娅的博客代表了当前越来越明显的某种趋势。目前已经有数十个（现在可能多达数千个了）专门的债务博客网站（网站名称从“比你穷”、“我们欠债”、“别爱上欠债”到特里西娅的网页“摆脱债务博客”）。利兰写道：“消费者在请求别人帮助自己建立自制机制，因为许许多多的公司在毫无节制地大肆推销。”

把过度消费的状况在博客上发表，这样做重要而且有用，但正如我们在第五章关于情绪的讨论所说的，我们真正需要的是在引诱面前抑制消费的方法，而不是事后设法抱怨。

我们能够做些什么呢？能否依照古列夫他们班的条件创造某种机制，既有自由选择权同时又有内在的限制？我开始想象另一种类型的信用卡——自我控制信用卡，它能帮助人们限制自己的消费行为。用户可以事先设定他们在每类商品、每家商店的消费限额以及他们每次消费的限额。例如，持卡人可以把咖啡消费限制在每周20美元，服装类消费每半年600美元，也可以把日用品限制在每周200美元，娱乐消费每月60美元，并且在下午2~5点之间禁止糖果类消费。如果他们超过消费限额怎么办？这可以由持卡人自己来决定采取何种惩罚。例如，他们可以设定信用卡自动拒付，或者可以自己设定超限税并且把税金转赠给“人类家园”国际组织、朋友，或者转为定期储蓄。这种信用卡系统也可以采用“冰杯”方式对大件消费设置冷却时段，甚至可以由系统自动给你配偶、母亲或者朋友发出一封电子邮件：

亲爱的苏米：

本邮件提请您注意，您的丈夫丹·艾瑞里，一位诚信正直的公民，现已超过了每月50美元的巧克力消费限额，实际消费已达到73.25美元。

顺致敬意

自我控制信用卡中心

这好像是在白日做梦，但事实并非如此。想一下那些开始充斥市场的智能卡（薄薄的、手掌大小的卡片，具有了不起的计算机功能）的潜力。这些智能卡提供了一种可能性，即按每个人不同的需要定制消费计划并帮助人们明智地管理信贷。例如，为什么信用卡不能有个消费“调节器”（就像发动机有限速器一样）来限制某些特定情况下的现金支付业务？它们为什么不能具有与缓释胶囊类似的功能，让消费者能够自己设定，合理分配信贷，帮助他们像自己所希望的那样消费呢？

几年前，我深信带“自我控制”功能的信用卡是个金点子，于是我向一家大银行请求约见。令我非常高兴的是，这家信誉卓著的银行竟然作出了回应，并且建议我到他们的纽约总部去。

几个星期后我到了该公司的纽约总部，在接待处耽搁了一小会儿，被带到了一间现代化会议室。透过厚厚的落地玻璃窗从高空往下望，曼哈顿的金融区历历在目，川流不息的黄色出租车在雨中蠕动。几分钟后，房间里就坐上了六七位高级银行主管，包括银行信用卡分部的负责人。

我先讲述拖沓恶习会给大家都带来什么问题。在个人财务领域，我说，它造成我们大家忽视储蓄的重要性——信贷随手可得，这一诱惑使我们的壁橱里堆满了自己并不真正需要的东西。不一会儿就可以看出来，我的话引起了在场每一个人的共鸣。

接着我开始讲述美国人如何陷入了可怕的对信用卡的过度依赖，他们如何被债务活活吃掉，他们又如何在挣扎着寻找摆脱这一困境的出路。遭受打击最重的群体之一是美国的老人，实际上，1992~2004年，年龄55岁以上老人负债率的增长比美国其他年龄段人群都要快，他们中有人甚至用信用卡来填补医疗保险费，有些人还可能失去他们的家产。

我开始感到自己就像电影《风云人物》中的乔治·贝利在乞求免除贷款债务一样。主管们开始发言，多数讲到了他们的亲戚、配偶和朋友（当然没有他们自己）如何遭遇信用债务的麻烦。我们作了详细的讨论。

既然铺垫已经做好，我开始讲解使用“自我控制信用卡”帮助消费者减少消费增加储蓄这一构想。一开始我觉得这些银行家们有点吃惊，难道我不知道银行和信用卡机构每年从卡上获得的利息就有170亿美元？老天哪！他们可能放弃吗？

不过，我也不会那么天真。我向银行家们解释说自我控制信用卡这一构想背后有着巨大的商机，“你们看，”我说，“信用卡生意面临你死我活的竞争，你们每年发出60亿封定向邮件，但是各公司提供的信用卡大同小异。”他们虽然不情愿，但承认我说的是事实。“不过，假如有一家信用卡公司从其中站出来，”我继续说，“加入到消费者一边来——为陷入信贷恐慌的消费者充当辩护人，会怎么样呢？假如有一家公司有胆量提供一种信用卡，它能帮助消费者控制信贷，或者更进一步，把一部分钱转入定期储蓄，会怎么样？”我向房间里环视了一下，“我敢打赌成千上万的消费者会把其他公司的信用卡一剪两半作废——转而申请你们的！”

一阵兴奋的热浪席卷整个房间。银行家们点着头，互相交谈。他们一一和我握手，对我说，不久后一定还要约我再来谈一次。

不过，他们约我再谈的事情就像石沉大海，杳无音信了。（可能他们担心失去每年170亿美元的利息，或者是过去的拖沓恶习依然故我。）但是，我想设计一种有自我控制功能的信用卡的想法没变——可能将来总有一天，有人会迈出第一步。

第七章
所有权的个性：
为什么我们会依恋自己拥有的一切？

为什么卖主的估价总比买主高？

为什么你不愿意花高价买自己买不到的球票？

“试用”促销是怎么绑住你的？

“30天不满意全额退款”耍的什么鬼把戏？

为什么卖主的估价总比买主高?

在杜克大学，篮球在人们心目中的地位介于狂热的业余爱好与虔诚的宗教活动之间。学校的篮球馆狭小陈旧，吸音效果也差——比赛时观众席上的助威呐喊声此起彼伏，混杂回荡，成为滚滚巨雷，足以使人们的肾上腺素激增。球馆狭小自然使人们有机会与球员亲密接触，但却没有足够的座位容纳翘首以待的球迷。不过,话说回来了，杜克人喜欢的就是这个劲儿。校方也根本没有把狭小拥挤的篮球馆翻修扩建的打算。为了合理分配球票，多年来逐渐形成了一套复杂的选择程序，把真正的铁杆球迷与一般大众区分开来。

尽管春季学期还没开学，想看球赛的学生已经在篮球馆外的空间草地上搭起了帐篷。每个帐篷住10个学生。最先到的把帐篷搭在离球馆入口最近处，晚到的依次排在后面。这一不断增长的群体被称做“克日泽斯维斯基城”，表达了学生们对新赛季本队胜利的热情期盼以及对主教练“克大爷”——麦克·克日泽斯维斯基的衷心爱戴。

于是汽笛声不定时地响起，这时很容易就知道一个人是不是铁杆球迷，血管里流的是不是正宗杜克球迷的“蓝血”了。汽笛一拉响，倒计时开始，5分钟内，以帐篷为单位，每个帐篷中最少要有一个人到篮球协会那里签到登记。如果5分钟内哪个帐篷没有人去登记，全帐篷的人就被淘汰出局，到最后面重新排队。这一过程要持续到春季学期结束，到球赛开始前48小时达到白热化的顶点。

到了赛前48小时，“帐篷签到”改为“个人登记”。在这一阶段，帐篷就不再是一个整体，而仅仅是一个共同居住的场所了：汽笛一响，每个人都必须亲自去篮球协会登记。如果错过一次“个人登记”，那就要失掉本轮资格回到最后重新排队。汽笛声在普通比赛阶段只会隔一

段时间响一次，但到了大赛阶段（例如与北卡罗来纳大学教堂山分校的比赛以及美国锦标赛期间），白天黑夜24个小时随时都能听到汽笛鸣叫。

但上面说的还算不上是这一宗教仪式般的现象中最奇特的部分。最奇特的程序是在真正的顶级赛事期间，例如美国比赛的冠军争夺战，这时即使排在最前面的学生也不一定能拿到票。与一般赛事不同，他们每人只能得到一个摇签号码。一段时间之后，他们拥挤到学生中心的一张中签名单前面，才知道究竟花落谁家，哪些人能最终拿到决赛门票。

1994年春天，我和济夫·卡蒙（INSEAD商学院教授）漫步在杜克校园，经过帐篷营地时，耳边响起了汽笛声。眼前的一切触动了我们，这不就是一次活生生的实验吗？住帐篷的那些学生都眼巴巴地盼望能看到篮球赛。他们长时间住帐篷等的就是这个特别机会。但是，摇签一结束，几人欢乐几人愁——一部分人拿到了票，另一些则是无功而返。

问题是这样的：那些得到票的学生比那些没有得到门票的学生更珍视自己的门票吗？我们假定得到票的学生会更加珍视。我们假定的出发点是“敝帚自珍”，一旦我们拥有某物——不管是一辆汽车还是一把小提琴，一只猫还是一把棒球拍——我们对它的估价就会比别人高。

我们先想一下，为什么房屋的卖主对它的估价要比买主高？为什么汽车的卖方期望的价格要比买方期望的高？在许多交易中，为什么物品所有人索要的价格比买方想出的价格要高？有句老话，“你的天花板是别人的地板”。你如果是所有者，你就在天花板上；你如果是买方，你就在地板上。

当然了，总有例外。例如，我有个朋友带着满满一箱子唱片去甩卖，仅仅因为他不愿意再带着它们搬来搬去。过来的第一个人出价25美元（其实他连唱片名都没看），我的朋友就接受了。那个人很可能第二天转手卖了10倍的价钱。真的，如果我们老是高估我们拥有的东西，就不会有所谓的路边古董奇遇了。（“这个牛角火药筒你想出多少钱买？5美元？我告诉你，你淘到的可是个国宝啊！”）

把这个例外的提醒先放到一边，我们仍然相信，多数情况下，一旦拥有了某物，它在我们心目中就更值钱了。这样说对吗？那些得到门票的杜克大学学生——他们可以预想站在拥挤的看台，球员们在场内飞奔。他们对球票的估价比那些没得到票的要高吗？要得出答案，只有一个好办法：让他们自己说球票到底值多少钱。

在这次实验中，我和济夫将会从那些持有球票的学生手里买票，再卖给那些没得到票的。不错，我们要当一回票贩子。

实验

那天晚上我们弄到一份名单，上面有中签得到票的学生，也有没得到票的，我们就开始打电话。第一个电话打给了威廉，化学专业四年级学生。威廉很忙，上星期他一直待在帐篷里，落下一大堆功课要赶，还有很多邮件要回。他很不开心，因为他好不容易排到了前面，但运气不好，没中签，还是没得到票。

“你好，威廉，”我说，“我知道你没拿到四强赛球票。”

“是啊。”

“我们可以卖给你一张。”

“太棒了。”

“你愿意出多少钱？”

“100美元怎么样？”

“太少了，”我哈哈大笑，“你得出高一些。”

“150美元？”他回价。

“恐怕还不行，”我坚持说，“你最高能出多少？”

威廉考虑了一下：“175美元。”

“就这些了？”

“就这么多了，多一分也不行。”

“好吧，我们把你排进去，这个价格行的话就通知你。”我说，“顺便问一下，175美元你是怎么算出来的？”

威廉说他估计用这175美元，可以到一家运动酒吧免费看比赛实况电视转播，喝几瓶啤酒，买点儿吃的，还可以剩下不少，可以再买几张CD盘和几双鞋。看比赛当然令人兴奋，但175美元也是一大笔钱啊。

我们下一个电话打给了约瑟夫。约瑟夫在帐篷里住了一星期，同样落下了功课，但他一点儿也不在乎——他中签了，得到了一张票。过几天，他就能观看杜克队员们争夺全美冠军了！

“你好，约瑟夫，”我说，“我们给你提供一个机会——把你的票卖掉。你最低要多少？”

“我没有最低价。”

“无论什么东西都是有价格的。”我回答，尽力模仿电影明星阿尔·帕西诺娓娓动听的口吻。

他一张口，要价3 000美元。

“别这样。”我说，“这太高了。要合理一点儿，你得把价格降下来。”

“那好吧。”他说，“2 400美元。”

“你肯定吗？”我问。

“再低我绝对不干了。”

“好吧。如果我能找到买主愿意出这个价，就给你打电话。对了，”我补充说，“你是怎么得出这个价格的？”

“杜克篮球赛是我大学生活的很大一部分。”他非常激动。他接着解释说球赛将成为他的杜克时光中特别的记忆，他将来可以把这一美好回忆与他的儿子、孙子分享。“这怎么可能用价格来衡量呢？”他问道，“这种记忆，你能够标得出价格来吗？”

除了威廉和约瑟夫之外，我们还给其他100多个学生打了电话。总体上，那些没拿到票的学生愿意出170美元左右一张。他们愿意出的价格，就像威廉的情况，是通过这些钱的替代用途（例如到运动酒吧喝饮料、买东西吃）而推算出来的。另一方面，那些得到票的，出价大约2 400美元的人，例如约瑟夫，他们的根据是，这种亲身经历多么重要，它产生的记忆终身难忘。

真正令人奇怪的倒是，我们打电话的人中间，竟然没有一个卖方愿意以买方可以接受的价格出让球票。我们面前是什么呢？这是一群球迷，在摇签之前都热切期望得到一张球票；然后，忽然一下子——摇签结果一出来，他们就被分成了两帮——有票者和无票者。它形成的是一道情感断层，横亘在两群人之间，有的正憧憬着球赛的光辉，另一些则在想象用省下的买球票的钱能干点什么别的。而且这一断层是经过实验检验的——卖方平均叫价（大约2 400美元）是买方平均出价（大约175美元）的14倍之多。

从理性的角度，有票者与无票者对球赛的看法应该是一致的。无论如何，人们能够预期到赛场上的气氛与这一经历得到的享受，这一

预期不应因摇签的结果而产生变化。那么，一次偶然的摇签怎样就突然完全地改变了学生们对球赛——连同球票价值——的看法呢?

人类本性中的三大非理性怪癖

所有权涉及我们生活的方方面面，并且以一种奇怪的方式塑造着我们所做的事情。亚当·斯密写道："每个人……都以交换为生，或者在某种程度上成为商人，社会本身也随之成长为真正的商业社会。"这一思想是值得敬畏的。我们的大部分生活故事，都可以用我们特定的所有物的增加与减少来讲述——我们得到什么，失去什么。例如，我们购买衣物和食品，汽车和房屋。我们也出卖东西——房屋和汽车，并且在我们的工作过程中，出卖我们的时间。

既然我们生命的一大部分都贡献给了所有权，能对此作出最恰当的决定不是很好吗？例如，确切了解我们会怎样享受我们的新家、新汽车、新式沙发、阿玛尼西装，我们就能作出准确决定去拥有它们，那不是很好吗？不幸的是，事情很少是这样的。我们大都在黑暗中摸索。为什么呢？我们人类本性中有三大非理性的怪癖。

第一种怪癖，正如我们在篮球票案例中所看到的，我们对已经拥有的东西迷恋到不能自拔。假如你想卖掉你的大众家庭旅行车，你会首先做什么？甚至你还没有把"出售"标志贴到车窗上，就已经在回忆开着它走过的路程。那时你当然比现在年轻多了，孩子们也还没长成大姑娘、小伙子。一股怀旧的热流涌遍了你的全身，你对车子更加难以割舍。当然不仅对大众旅行车是这样，对其他一切也同样。这种迷恋来得很快。

我的两个朋友从中国领养了一个孩子，他们给我讲的这个故事就很值得注意。他们和另外12对夫妻一起去中国，到达福利院时，院长

把每对夫妻分别带到一个单独的房间里，分别抱来一个女孩给他们看。第二天，这十几对夫妻再见面时，他们都称赞院长的智慧：不知道什么原因，她似乎确切知道哪对夫妻想要哪个女孩。他们说，院长分配得尽如人意。我那两个朋友也有这种感觉，但他们知道其实院长只是随机分配，并没有事先刻意安排。事实上，让这些夫妻感觉分配完美的不是那个中国女院长的才能，而是大自然的力量，它让我们对自己拥有的一切，立即产生依恋。

第二种怪癖，是我们总是把注意力集中到自己会失去什么，而不是会得到什么。因此，当我们给心爱的大众旅行车定价时，想到更多的是自己会失去什么（能干的老伙计），而不是会得到什么（卖来的钱可以买别的东西）。这就是为什么我们给它标上的价格，高得根本不现实。同样的，那些得到球票的学生只注意到自己会失去看球的经历，而不去想象卖掉球票可以赚钱，用赚来的钱可以买到其他的享受。我们对于损失有一种强烈的恐惧，就如我之后在书中还要解释的那样，这一情绪有时是我们作出错误决定的原因。你是否知道，为什么我们不愿意卖掉一些钟爱的零七碎八的东西，即使别人想买，我们也会漫天要价：我们只要一想到这些值钱的东西要归别人了，会就情不自禁地感到悲伤?

第三种怪癖，是我们经常假定别人看待交易的角度和我们一样。我们期望买我们大众旅行车的人也和我们有同样的情绪和回忆，或者期望买我们房子的人同样喜欢透过厨房格子窗照进来的阳光。不幸的是，大众旅行车的买主更可能注意到车子从一档换二档时排气管里冒出的烟，你的房子的新主人更可能注意到墙角的一道黑霉斑。要想到交易的对方竟然和自己用完全不同的角度看待一切，无论是买方还是卖方，都是很困难的。

宜家效应与虚拟所有权

所有权还包含我称之为“独特个性”的东西。其一，我们在某种事物上投入的劳动越多，对它的感情越深。想一想你上一次组装的家具，仔细琢磨着哪一块要装到哪里，哪一只螺丝钉要上到哪个孔里，想到这一切，留恋的感觉就油然而生。

事实上，我可以充分肯定地说，所有权的自豪感源于一个人组装家具、安装高分辨率电视与环绕立体音响、安装软件，或者给婴儿洗澡、擦干、扑粉、换尿布、小心放进婴儿床等，这种种事情所带来的自豪感与它们的难易程度是成比例的，难度越大，感觉越深。我和我的朋友、同事哈佛大学教授麦克·诺顿把这一现象定义为“宜家效应”。

另一种独特个性是我们在实际拥有所有权之前就对某物产生了拥有的感觉。想想你上一次参加网上拍卖。假如你星期一上午第一次出价，竞拍一块手表，这时你出价是最高的。当天夜里你再到网站上查询，你的出价还是排在第一,第二天夜里还是如此。你开始想着这块奢华的手表，你想象你已经把它戴到手上，你想象它招来周围人的啧啧称赞。然后，你在拍卖结束前又一次登录网站。这时有个家伙已经排到你上面！有人会拍走“你”的手表！于是，你不管先前计划好要出多少钱，都会跟着抬高出价。这种“部分所有权”感觉，是不是我们经常在网上拍卖中，拍价螺旋上升的原因？是不是拍卖的时间拖得越久，虚拟所有权对竞拍者的支配就越紧，他们花的钱就会越多？几年前，我和芝加哥大学教授詹姆斯·海曼、叶西姆·奥尔亨作了一个实验，探索拍卖的过程如何逐渐影响竞拍者并鼓励他们加价到底。正如我们所猜测的，那些出价最高，参与时间最长的竞拍者，也是虚拟所有权感觉最强烈的人。当然，他们处在一种非常脆弱的地位：一旦他们自认为已经是所有者，就强迫自己一再出高价防止失去这一地位。

如何治疗所有权依恋症?

当然，“虚拟所有权”是广告业的主要动因。我们看到幸福的小两口驾驶宝马敞篷车奔驰在加州海岸大道上，我们会想象自己也在其中。我们从户外服装的顶级品牌巴塔哥尼亚运动衣图册上看到一件化纤羊毛混纺套头衫——我们开始想着它已经是自己的了。人家已经把圈套设好了，我们还高高兴兴地往里钻。我们甚至在一无所有时就已经把自己当成所有者了。

还有一种方式可以吸引我们成为所有者。有些公司经常开展“试用”促销。举例来说，假如我们已经装了有线电视的基本月租项目，又被引诱进了“数字黄金套餐”的特价“试看”（每月59美元，正常价格是89美元）。不管怎样，我们告诉自己，我们可以随时回到基本月租或者降到“白银套餐”。

然而，一旦我们试看了“黄金套餐”，我们就自认为已经拥有了它。我们真会有自制力再降回基本月租，甚至“白银套餐”吗？我怀疑。刚开始，我们可能认为自己可以很容易地回到基本服务，可一旦我们习惯于享受数字图像，就开始把对它的所有权融入我们对世界、对自己的观点中，很快地把它合理化而忘记了付出的代价。更进一步，我们对损失的惧怕——失去效果优良、画面清晰的“黄金套餐”图像，还有那么多频道——让人真的难以忍受。换言之，在我们购买“数字黄金套餐”之前，可能还不确定89美元的全价到底值不值；可一旦我们试用了它，所有权的情绪就涌了上来，一个月多花几美元不要紧，失去“数字黄金套餐”可真是太痛苦了。我们可能认为自己能够回头，但实际上，它比我们预期的要困难得多。

同样的鬼把戏还有一个例子，就是“30天不满意保证全额退款”。如果我们拿不定主意是否买一套新沙发，这种允许让我们改变主意的“保证”实际上会促进我们最终把它买下。我们可能认识不到，一旦沙发到了家里，我们的观念就会改变，我们会把它当成“我们的”沙发，而把退还沙发看成一种损失。我们起初会认为把它拉回家不过试

用几天，但实际上我们真的把它当成自己的了，沙发能在我们心里点燃什么样的情绪，当初无论如何也没预料到。

所有权不仅局限于物质。它对人的观点、看法也同样适用。一旦拥有了一种观念——不论是有关政治还是体育，我们会怎样呢？我们或许对它会过度热爱、依恋，我们对它的珍视程度超过了其固有价值。司空见惯的是，我们对它难以割舍——一想到要失去它，我们就惶惶不可终日。那么它给我们留下的是什么呢？它转变为一种意识形态——僵化而且顽固的意识形态。

对于“所有权依恋症”还没听说有什么有效的治疗方法。正如亚当·斯密所说，它已经被编织进了我们的生活。但是认识到这一点就会有益处。我们可以抵制周围随处可见的，那些让我们改善生活质量的诱惑——买大一些的房子、买第二辆汽车、买洗碗机、买剪草机，诸如此类。不过，一旦要我们把拥有的东西出让，降低生活档次，心里可就太难受了。就如我前面所说，所有权直接改变了我们观察的角度。冷不丁退回到拥有之前的状态无异于遭受损失，我们难以忍受。于是，我们在生活节节向上时，还想当然地认为如果需要随时可以倒退回去，实际上这是不可能的。例如，从住大房子降低档次回到小房子，就是一种损失的体验。由此造成的心理上的痛苦，我们愿意作出一切牺牲来避免——甚至于，就房子来说，被每月的房供弄得倾家荡产也在所不惜。

我自己的方法是，用“非拥有心态”来看待每一桩交易（特别是大笔的），把自己和感兴趣的物件拉开适当距离。有了这样的努力，我不敢说能像印度托钵僧人那样，奉行对物质世界无欲无求的信条，但至少我可以尝试像禅宗弟子那样，对世间万物，尽量待之以平常心。

第八章
多种选择的困境：
为什么我们希望所有的门都开着？

项羽的“破釜沉舟”是非理性的吗？

建筑专业与计算机专业哪个更好？

选择正在追求你的白马王子还是与已分手的情人重修旧好？

当你面临多种选择时为什么总是举棋不定？

我们为什么会在挑选商品的问题上犹豫不决？

留有余地的“傻瓜游戏”

公元前210年，在中国，项羽带领他的部队渡过长江，向秦朝的军队发起攻击。夜里，部队在岸边宿营。第二天早晨大家一觉醒来，大吃一惊，他们的渡船已经被人放火烧掉。将士们跳了起来准备战斗，不过，他们很快得知放火烧船是项羽的命令，并且他还下令，让士兵们把行军锅都砸碎。㊟

项羽对部下说，渡船和饭锅都没有了，他们只有打败敌人才有生路。这种做法尽管没能给项羽在中国历代名将录中增加多少光彩，但当时对他的部队却起到了巨大的动员作用：他们手执长矛，挽弓搭箭，奋勇向前，势不可当，取得九战九胜的战绩，彻底消灭了秦军的主力。

项羽的故事之所以不同寻常，是因为它与人类的正常行为是完全相悖的。正常情况下，我们必须为自己留有后路。换句话说，如果在项羽军中，我们当中的大多数人就会分出一部分兵力去守护渡船，准备万一战败撤退时使用；我们还会留一些人负责伙食，以备战事拖长，需要多打十天半月；我们还要安排人寻找稻草，捣碎了制作纸卷㊟，准备被秦朝军队打败后（尽管当时看来不大可能）拟定受降文书。

在当今世界的背景下，我们仍然竭力为自己保留各种选择余地。我们买的是可扩展式电脑操作系统，以备万一需要在上面装那些最新的高科技附加功能；我们给等离子电视买保险，万一出现黑屏可以保修；我们让孩子学习各种课程——体操、钢琴、法语、园艺，还有跆拳道，以发掘他们在某个项目中可能激发出天才的火花；我们买豪华

的运动功能汽车，不是为了到没有高速公路的地方去开，而是万一我们下了高速公路，轮子有足够的高度不至于损伤底盘。

我们可能往往认识不到，无论哪种情况，保留余地的同时我们也放弃了别的东西。结果是我们的电脑里有很多功能根本用不到，音响系统的保修费又高又多余。说到孩子，我们和他们都投入了太多时间——为了寻找孩子在某一方面是否可能有特长，让他们把一大堆活动都体验一下。我们为了一些不一定重要的事情疲于奔命，却忘记了在真正重要的事情上下工夫。这种傻瓜游戏得不偿失，但是我们偏偏喜欢玩。

新欢与旧爱，应该选择哪一个？

我在一个学生身上很清楚地看到这一问题，他叫乔，是个非常有才华的小伙子。他马上就要念大学三年级了，已经修完了规定的课程，现在需要选择专业。但是选什么好呢？他醉心于建筑学——每到周末他就花一些时间研究波士顿那些用电脑设计的建筑，他希望将来有一天能为自己设计的建筑物感到自豪。同时他又喜欢计算机科学，特别是这一领域能提供的广阔自由的发展空间。他希望能在一家像谷歌这样令人向往、工资又高的公司工作。他的父母希望他成为计算机科学家——理由是，学建筑何必要上麻省理工学院？不过，他对建筑学还是非常热衷。（话说回来，其实麻省理工学院的建筑系也是不错的。）

乔一边说，一边不安地揉搓着双手。计算机专业和建筑专业的课程设置完全不同。计算机专业的课程包括算法、人工智能、计算机系统设计、电路与电子、信号系统、计算结构，还有软件设计的实验室操作等。建筑学专业的课程就不一样了，需要学建筑设计室操作、视

觉艺术基础、建筑技术基础、计算机辅助设计基础、建筑史和建筑理论基础，还有建筑设计室操作的其他有关课程。

他怎样在两个专业之间选择一个、放弃另一个呢？如果他开始学计算机课程，再想转学建筑就非常麻烦；选了建筑再转学计算机也同样困难。另一方面，如果他想两个专业同时学，那就有可能在麻省理工学院上了4年学，到头来一个学位也拿不到手，必须还要再学一年（他的父母出学费才能完成学业）。但他最终取得了计算机科学学位，找到的第一份职业却是他两种兴趣的完美结合——为海军设计核潜艇。

达娜是我的另一个学生，遇到的是类似的问题——关于两个男朋友的事。她最近遇到一个男孩，想把自己的全部浓情爱意都献给她，希望和她建立长久的关系。不过她还在与现任男朋友交往，虽然两人之间的热度在减退，但再努力一下，假以时日，也可以把关系保持下去。很明显，她觉得新欢胜过旧爱——但她又难以割舍过去的那段感情。同时，她这种犹豫不决使新男友越来越焦虑不安。“你真的想清楚了吗？”我问她，“如果将来有一天你突然发现，你爱的还是现任男友，那时已经晚了，你愿意冒这个风险吗？”她摇了摇头，“不。”接着哭起来。注

多种选择余地给我们造成了哪些困难？我们为什么非要给自己保留那么多的选择，即使这些选择要付出非常高的代价？我们为什么不能一心一意，全力以赴地做事呢？注

让每个人都疲于奔命的“三扇门”

为了找到这些问题的答案，我和耶鲁大学教授申吉英（音）设计了一系列实验，希望借以抓住乔和达娜面前困境的实质。在实验中，

我们筛除生活中的一些复杂因素，把问题简化为：人们是否具有保留选择余地的倾向？我们用计算机游戏为基础进行实验，以求得出明确的答案。我们把它称为“房门游戏”。游戏地点我们选择了一个阴暗、可怕的地方—— 一个连项羽的军队也不愿意进入的洞窟。

实验

麻省理工学院东校园宿舍素有“鬼屋”之称。那里住的是黑客、硬件狂人、怪人，还有与社会格格不入的异类（不骗你，要在麻省理工学院成为异类，要大大下一番工夫才行）。可能有一个房间里正放着刺耳的音乐，举办疯狂的派队，甚至可以裸体出入；而另一个房间则是聚集工科学生的大本营，里面到处是从桥梁到过山车等各种各样的模型。（如果你到这里来，随时按一个“比萨急送”的按钮，很快就会有外卖人员把比萨饼送到你跟前。）还有一个大厅完全粉刷成黑色，卫生间墙上挂着各色壁饰、壁画，你按一下画中的棕榈树或者桑巴舞演员，厅里马上响起通过网上音乐服务器下载的乐曲声（当然是合法下载的）。

几年前的一天下午，金——我的研究助手——腋下夹着笔记本电脑，在东校园宿舍的各条走廊里游荡。他在每个宿舍门口都问一下是否有人想参与一个小实验赚点钱。如果里面的人同意，金就进去找个地方（有时要费很大事）把电脑放下。

程序启动后，电脑屏幕上出现三个房门：第一个是红的，第二个是蓝的，第三个是绿的。金告诉参与者，他们可以点击任何一扇门进入房间。进入房间后每点击一下就可以赢一定数量的钱。例如，某一房间分值是1美分到10美分之间，那么他们在该房间里每点一下鼠标就可以赢到相应数目的钱，电脑屏幕上也随之显示赢到的钱数。

要想多赢钱，就必须找到给钱最多的房间，并且在该房间里尽量增加点击次数。但是，这并不那么简单。每换一个房间，你就用掉一个点击次数（每人限点100次）。一方面，变换房间有可能找到赢钱最多的一个；另一方面，不断在房间与房间之间拼命找来找去，也会用掉本来可以赢钱的点击次数。

小提琴爱好者艾伯特（“黑色天神克罗特斯崇拜者大厅”居民）是最早的参与者之一。他属于好斗一族，决心在赢钱数目上胜过其他对手。他首先点开了红色房门，进入方形的红色房间。

进去以后，他点击鼠标，屏幕上显示他得了3.5美分；再点击一次，4.1美分；第三次点击只有1美分。他在这个房间里又试点了几次，决定换到绿色房门。他马上用鼠标点击绿门进入另一房间。这个房间的第一次点击是3.7美分；再点一次，得了5.8美分；第三次是6.5美分。屏幕底部显示他赢的钱越来越多。绿色房间看来比红色房间好，但蓝色房间会怎样呢？他点击最后一扇房门。三次点击都在4美分左右。算了。他赶紧又点开绿色房间（这个房间每次5美分左右）一直把100次点击数用完，他赢的钱数也随之增加。最后，艾伯特问自己的战绩。金笑了笑，说现在他的得分是最高的。

艾伯特证明了我们对人类行为的某些猜测：一般来说，在明确的目标（例如本案中，赢钱就是目标）指引下，我们都会努力追求最大程度的满足。如果用约会来作比喻，艾伯特就是谈了第一个，又试第二个，甚至还和第三个见了面。但是他三个都试过以后，还是回到了最好的一个那里——并且一直坚持到游戏的最后。

不过说实在的，艾伯特想得太容易了。即使他在其他的约会伴侣中挑来挑去，原来的那个还一直耐心地等待他回到自己的怀抱。但是，假如原来的伴侣经过一段时间的冷落，另结新欢，不再理他呢？假如他失去了选择机会呢？艾伯特会放弃吗？或者他还会死抱着这些

选择不放，能抱多久算多久吗？事实上，他会放弃一部分铁定到手的收入来保留其他的选择余地吗？

为了弄清这一点，我们对游戏作了改变。这一次，如果12次点击后有哪扇门没被点到，这扇门就会永远消失。

实验

山姆住在黑客大厅，他是“消失门”游戏阶段的最早参与者之一。游戏一开始，他首先选择蓝色房门，进入以后，点击了3次。他的得分随即显示在电脑屏幕的底部，但他注意到的不仅是分数。随着每一次点击，其他两扇门的尺寸也跟着减少1/12，表示如果不被点到，就会继续缩小。如果再有8次点不到，就会完全消失。

山姆不打算这样。他移动光标，点击红色房门，使它恢复原来的尺寸。进入红色房间，点击了3次。可是他又注意到绿色房门——再有4次不点它就会完全消失。他再一次移动光标，点击绿门，使它恢复到原来大小。

绿色房间的分值似乎最高。那么他是否应该在这里一直待下去？（要记住每个房间都有各自的分值区间。山姆还不能确定绿色房间是最高的。蓝色房间可能比这里高，红色房间可能还要高，也可能两个房间都不如绿的高。）山姆眼里出现焦躁的神色，他迅速把光标从屏幕的一侧移动到另一侧，点开红色房门，但又看到蓝色房门也在不断缩小。他在红色房间里点了几下，又赶紧点开蓝色房间。可是这时绿色房门却变得更小，不点不行了——他又赶快移动到绿色房门。

山姆在几扇门之间疲于奔命。我的脑海里则出现另一幅典型的画面：家长拖着孩子，一种课程刚刚结束，连气都顾不上喘一口，又马不停蹄地赶往下一种课程。

这难道就是我们现实中有效的生活方式吗——特别是当每个星期我们面前就多出一两扇门的时候？我没法针对你的个人生活给出答案，但是在实验中我们可以清楚地看到，这样东奔西跑不仅令人身心俱疲，而且很不经济。事实上，那些手忙脚乱企图让所有的门都开着的参与者，到头来赢到的钱比其他那些无须处理“消失门”的同学要少很多（大约少15%）。事实是，他们只要选中任何一个房间——哪一个都行——一直打到底，赢的钱肯定比他们实际上拿到的多！（你可以对照一下自己的生活和职业经历。）

后来我和吉英对游戏的规则又作了改动，实验结果还是一样。

例如，我们把点击每扇门的成本改为3美分，这样如果参与者点击其他的门，不仅会失掉一次赢钱的机会（机会成本），还会付出直接的金钱代价。实验参与者的反应一点儿也没变。他们同样带着非理性的冲动，竭力保持所有的选择余地。

后来，我们把每个房间确切可以赢到多少钱都告诉了参与者。但实验结果还是一样，他们还是一个劲儿地去设法保住所有的房门。同样的，我们曾经让一些参与者在正式实验之前作过数百次点击练习，我们认为他们理所当然会吸取经验，不会把精力用在保住房门上。但是我们错了，一旦看到屏幕上的门在缩小，这些麻省理工学院的大学生——他们被认为是最优秀、最聪明的年轻人——也很难做到心神专注，就像谷仓里东啄一口西刨一爪的母鸡，他们来回在每扇门上点击，自认为能多赢钱，实际上事与愿违，他们把相当一部分该赢到的钱丢掉了。

最后，我们又进行了另外一个实验，这一次，所有的门都带有再生或复活功能。在这种情况下，如果12次点击还点不到，这扇门就消失，但不是永久消失。如果在它消失的地方点击一次，它会重新出现。换言之，你可以不用去照管这些门，所以无须担心损失。但这样

就能够避免参与者在各扇门上不必要的点击吗？其实并没有。我们非常奇怪，因为他们还是把点击浪费在消失了却“可复活”的门上。尽管这无关紧要，很容易恢复。一想到可能的损失他们就无法忍受，就要尽一切努力，不让可选择的任何一扇大门关闭。

果断地关上该关的门

我们怎么才能摆脱这种非理性的冲动，不去追逐毫无价值的多余选择呢？哲学家埃里希·弗洛姆在1941年写了一本书——《逃避自由》。他说，在现代民主制度下，困扰人们的不是缺乏机会，而是机会太多，令人眼花缭乱。这在今天的社会里表现得更明显。人们不断提醒自己，我们可以做到一切，可以成就自己期望的一切。问题在于是否能实现这一梦想。我们必须尽一切可能全面提高自己；我们必须对生活中的一切加以尝试；必须在有生之年把人生必看的1 000种东西全部看遍，就算看了999种也不行。随之而来就产生了一个问题，这样做下去，难道不会把自己搞得劳累不堪、心力交瘁吗？弗洛姆描述的这种诱惑，我认为，就是我们看到的那些参与者所遭受的诱惑，他们正在手忙脚乱地从一扇门冲向另一扇门。

在门与门之间奔忙是人类的一种奇怪行为。更加奇怪的是，我们的一种冲动驱使我们去追逐毫无价值的选择——那些几乎消逝的或者对我们不再有价值的机会。例如，我的学生达娜，她已经很清楚自己和前男友的关系已成明日黄花。但她为什么还冒着失去眼前白马王子的风险，继续试图与那个昔日情人重修旧好呢？同样的，我们有多少次买下了打折商品，并不是因为真的需要，而是因为一旦打折结束，这些东西卖完了，我们再也找不到这样的价格了？

相反地，如果我们认识不到某些事物已经成了消失的房门，需要我们当机立断去珍惜，那么悲哀的另一面就来了。例如，我们在工作

上加班加点，却没想到爱子和娇女的童年正在一天天消逝。有些时候，这些“门”正慢慢地、一点一点地在关上，我们甚至察觉不到。例如，我的一个朋友对我说起他婚姻生活中最幸福的一年，那时他住在纽约，妻子住在波士顿，只有到了周末才能团聚。在此之前，他们虽然同住在波士顿的家中，但是每到周末，两个人却各自加班忙于自己的工作，没有时间享受彼此的温馨。一旦改变了生活的安排，双方都知道只有周末才属于他们，良辰苦短，时光频催，滴答的钟表声在提醒他们，于是他们把工作先放到一边，充分享受恩爱缠绵的有限时光。

我并不是在鼓吹用全部时间陪伴孩子而放弃工作，或者为了改善夫妻生活故意选择两地分居（尽管这样做可能有所裨益）。不过，给自己设置一个内在警钟，在一些最重要的“门”即将关闭时提醒我们，难道不是很有好处吗？

那么我们该怎么办呢？我们的实验证明，手忙脚乱地去保持所有选择是傻瓜的游戏。它不仅耗尽我们的热情，也掏空我们的钱包。我们需要把有些“门”自觉地关闭掉，关掉某些小门当然很容易——从度假计划中划掉某些景点、城市，从女儿课外活动安排里去掉空手道一项——这些都不难。但大一些的门（或者看起来比较大）关起来就很困难。通向新职业、新职位的大门关起来就很难，通向我们梦想的大门关起来也很难。我们和某些人的关系之门也是如此——即使它看起来已毫无价值。

我们有种非理性的冲动，要让所有的门都开着。这是我们与生俱来的本性，但这并不意味着不应该去关。想一想电影《乱世佳人》中的一个情节：白瑞德要走的那一幕，斯嘉丽抱住他：“我到哪里去？我该怎么办？”很久以来白瑞德对斯嘉丽的忍耐到了极限，已经忍无可忍，他回答道：“坦率地说，亲爱的，我一点儿也不在乎。”电影根据玛格丽特·米切尔的小说改编，这句台词被奉为电影编剧史上最难忘的

经典之作，这不是偶然的。这一扇门狠狠地关上了，一石激起千层浪，引起了广泛的共鸣。它提醒我们大家，无论是大门还是小门，该关的就要关掉。

我们有必要退出一些浪费时间的委员会，不要再给一些朋友寄送节日贺卡，因为他们有了新的生活、新的朋友。我们需要确定是否有时间去看篮球，是否能同时打高尔夫球和壁球，又能和家人在一起。我们或许应该把其中某些运动放一下。我们有必要把这些门关掉，因为这些事既费时费力还挤占了我们的参与机会，使我们无法顾及那些有价值的选择，还会使我们疲惫不堪。

饿死在谷堆间的驴子

假如你把很多门都关了，只剩下两扇。我想说，这样你就容易选择了，但往往并非如此。事实上，在吸引力大致相同的两种选择中作取舍是最难的。这种情形下，问题不仅在于保留选择时间的长短，还在于到头来我们要为自己的犹豫不决付出代价。我用下面的故事来说明。

有一天，一头饿得发昏的驴子到处找草吃，它一头钻进谷仓，发现仓库两头有两堆谷子，大小差不多。驴子站在两堆谷子之间，不知道去吃哪一堆。时间一小时一小时地过去了，但它就是拿不定主意。因为无法决定吃哪一堆，最后，它在两堆谷子之间饿死了。[注]

这当然只是编出来的故事，它过度地贬低了驴子的智商。更好的一个例子是美国国会。国会经常在一些问题上陷入僵局，不是从立法的大处着眼——例如，重修国内使用时间过长的高速公路、解决移民问题、加强联邦政府对濒危物种的保护等——而是在一些细节上纠缠不休。通常，在一个通情达理的人看来，在这些细节问题上的党派之

争就像两堆谷子之间的驴子一样。不管是否由于这个原因，国会还是经常卡在中间。从大处着眼，当机立断，难道对大家不好吗?

还有一个例子。我有个朋友，在两款性能与价格相似的数码相机之间挑来挑去花了3个月。最后他终于买了，但是我问他，3个月里他错过了多少宝贵的拍照机会，选来选去浪费了多少时间，雇人来给他的家人、朋友拍照要多花掉多少钱。他说花的钱比买这架相机还多。你有过这样的经历吗?

我的朋友（还有那头驴子和美国国会）在集中关注两种选择的细微异同时，偏偏没有考虑到迟疑不决的后果。驴子没有考虑到自己会被饿死；美国国会没考虑到他们反复辩论关于高速公路的立法期间失去的生命；我朋友没考虑到他错过了多少珍贵照片，还不算他在百思买花去的时间。更重要的是，他们没有考虑到，无论他们作哪种选择，那些相对来说的细小差别总会存在。

我朋友当时不管买了哪一款相机其实都会同样满意，驴子不管吃了哪一堆谷子都不会饿死，美国国会议员不管通过哪种有细微争议的议案都可以高高兴兴地回家吹嘘自己的成就。换言之，他们原可以更轻松地作出决定。他们甚至可以采取扔硬币猜正反面的方式来决定（这是比喻，就像驴子的故事一样）。但是我们不这样做，因为我们就是不愿意把这些门关上。

在两种相似的选择中作出决断应该比较简单，但是事实并非如此。几年前，我本人也遭遇同样困惑，当时我在考虑继续留在麻省理工学院还是换个地方去斯坦福大学（我最后还是留在了麻省理工学院）。我花了几个星期把两个学校作了详细比较，结果发现它们总体上对我有同等的吸引力。那我该怎么办？到了这一步，我决定进一步作实地考察，掌握更多的信息。于是我去了两个学校，我在两处分别和人们交谈，询问他们对学校的看法。我考察了学校周围环境，孩子们将来读书的学校，我和苏米仔细考虑了这两个地方分别如何与我们

理想的生活方式接轨。不久，我的脑子渐渐被这件事占据，我的科学研究和工作效率都受到严重影响。真是讽刺，我寻找的是最适合我工作的地方，实际上却让我把工作忽略了。

既然你们已经花了钱来购买我这本书里的智慧（还不算你们看书的时间以及同时放弃的其他活动），我似乎不应甘心承认，我和那头驴子一样，在两堆差不多的谷子之间反复比较，迟疑不决。但事实上我就是这样。

对于这种决策过程中的困难，尽管我事先有一定了解，但是到头来，我也陷入了可预测的非理性，和大家没有什么两样。

---

1. 本章第一段有三处不准确：其一，事情发生在公元前208年（秦二世二年）。其二，根据《史记》记载，项羽率军渡过漳水（位于河北、河南之间）进攻钜鹿（河北平乡）城外的秦军，和长江没有关系。其三，项羽公开命令凿穿船底把渡船沉掉，并没有趁黑夜烧船的记载，由此演变而来的成语是“破釜沉舟”，而不是“破釜焚舟”。——译者注
2. 项羽所在的时代还没有纸，造纸术的发明是在300多年以后的东汉。——译者注
3. 我经常感到奇怪，人们对我非常信任，愿意向我敞开心扉。我觉得部分原因是我脸上的疤痕，人们很容易猜测到我可能遭受过的种种磨难。另外我还相信人们能直觉地认识到我对人类心理的独特洞察力，愿意寻求我的忠告。不管是哪一种情形，我都从他们的讲述中获益匪浅。
4. 婚姻制度是一种可以强迫个人放弃选择余地的社会措施；但是就我们所知，它有时也无能为力。
5. 法国逻辑学家，哲学家让·布里丹对亚里士多德行为理论的评论就是受这个故事的启发，称做“布里丹之驴”。

第九章
预期的效应：
为什么我们可以心想事成？

可口可乐凭什么战胜了百事可乐？

为什么球迷不承认自己拥护的球队犯规？

为什么加了醋的啤酒贴上“特酿”标签就会大受欢迎？

把调味品放在漂亮的器皿里咖啡的味道就会变好吗？

你该什么时候告诉买主那幅“名画”是赝品？

亚裔妇女的数学真的很差吗？

费城老鹰队Vs. 纽约巨人队

假如你是费城老鹰队的球迷，正在和你的朋友一起看美式橄榄球赛——费城老鹰队对纽约巨人队。可惜的是，你这位朋友偏偏是土生土长的纽约人，又是纽约巨人队的铁杆球迷。你们两个人怎么会成为朋友，你也搞不明白。但是你俩同宿舍住了一个学期，你开始喜欢他了，尽管你对他的橄榄球欣赏能力不敢恭维。

现在场上老鹰队落后5分，但球在他们手中，双方叫停时间都已用完。比赛是第四节，时钟显示离比赛结束还剩6秒。球在12英尺线上，老鹰队四个外接手一字摆开准备最后一搏。中锋把球高吊给四分卫，四分卫一下子把球举起，但马上又缩回掩护空挡，四个外接手如同离弦之箭冲向底线，就在计时秒针指向终点的刹那间，四分卫把球高高地传到了底线，老鹰队的一个外接手从底线拐角附近腾空而起，一记漂亮的鱼跃把球抓在手中。

裁判鸣笛，示意底线触地，6分！老鹰队的队员们呼啦啦一下子涌进球场，欢呼胜利。但是先别忙，外接手接球时双脚都在界内吗？从赛场的超大显示屏上看好像是，又好像不是，于是巨人队的教练要求回放录像。你转向你的朋友说："你看啊！这个球接得太漂亮了！他根本没出界，为什么还要回放录像？"你的朋友咆哮着反驳："明明出界了！我就不信裁判没看见！只有傻瓜才认为他在界内！"

这到底是怎么回事呢？你那个支持巨人队的朋友是在一相情愿地考虑问题吗？还是在自欺欺人？甚至在说谎？或者是他对球队的忠诚和期待他们赢球的热切希望使他头脑发昏，完全丧失了最基本的判断能力？

一天傍晚，我一边考虑这个问题，一边漫步穿过坎布里奇，来到麻省理工学院的沃克纪念堂。两个好朋友——都是谦谦君子——怎么会对比赛中的同一个高传球，产生截然不同的看法？为什么总有人虽然同时目击了同一事件，但双方为了证明自己的观点却作了完全相反的解释？为什么民主党人和共和党人会从截然对立的角度看待一个不识字的小学生，采取了水火不容的立场？为什么夫妻交恶，但是争吵起来总是公说公有理，婆说婆有理？

我的一个朋友，以驻外记者的身份曾经在北爱尔兰的贝尔法斯特住过一段时间。他这样描述了对爱尔兰共和军的一次采访。采访中传来消息，梅兹监狱——负责关押大批爱尔兰共和军分子的监狱——的典狱长被暗杀。可以理解，当时在我朋友身边的那些共和军人为此感到高兴，认为是他们的胜利。但是，英国人却完全不这样看。第二天，伦敦各大媒体的标题几乎都是火药味十足，主张对爱尔兰共和军实行报复。实际上，英国人把这一事件看做证据——与爱尔兰共和国谈判是徒劳的，对他们只能镇压。我生长在以色列，对这种暴力循环并不陌生，世界上的暴力现象也并不少见。人们对暴力冲突已经司空见惯，却很少静下心来想一想这是为什么。为什么会产生这么多暴力冲突？是历史、民族、政治方面的原因，还是我们本性中就存在某些非理性的东西，鼓励我们对抗，引导我们对同一事件根据自己的立场而采取完全不同的观察角度？

添加香醋的百威啤酒

我和哥伦比亚大学教授伦纳德·李、麻省理工学院教授沙恩·弗雷德里克对这些深奥的问题无法作出回答。但是为了探索人类这一基本状况的根源，我们决定设计一系列简单的实验，来研究我们已有的印象如何蒙蔽自己观察问题的视线。我们最后采用的方法非常简单——不涉及宗教、政治，甚至和体育运动都无关，只用啤酒就够了。

实验

沃克纪念堂前面有两列高大的希腊式柱子，中间是宽阔的台阶，台阶上面是入口。进门后右转，就能看到两个房间，地上是早在电灯发明以前就铺在那里的地毯，加上与之相配的古老的家具，空气中弥漫着酒精和炸花生米的味道，让人一进来就感到亲切和惬意。欢迎光临马迪·查尔斯酒吧——麻省理工学院的两家酒吧之一。以后的几周，我和伦纳德、沙恩要在这里开展我们的一系列实验，实验的目的就是要弄清，人们的预期是否影响他们对后来事物的观点——说得更具体一点，酒吧的客人对某种啤酒的预期是否能形成他们对啤酒口味的评判标准。

我来进一步解释一下。给马迪·查尔斯酒吧客人上的啤酒品种之一是百威；另一种，我们给它一个昵称——麻省理工学院特酿。“麻省理工学院特酿”是什么酒？它基本上就是百威，只是加了点儿“秘密配料”——每盎司啤酒加两滴意大利香醋。（有些麻省理工学院学生不承认百威是“啤酒”；所以，后来的实验中我们把它叫做山姆·亚当斯——在波士顿，多数人把这种饮料称做“啤酒”。）

当天晚上7点多钟，杰弗瑞——计算机专业二年级博士生——很幸运地踏进马迪·查尔斯酒吧的大门。“我可以给你推荐两小杯免费啤酒样品吗？”伦纳德迎上去问道。杰弗里有点儿迟疑，但马上表示同意，伦纳德把他带到一张桌子旁边，桌子上摆着两个小啤酒杯，里面是带白色泡沫的饮料，一只杯子上标着“A”，另一只标着“B”。杰弗瑞端起一杯，尝了一口，若有所思地含在口中咂了一会儿，然后拿起第二种尝了一口。“再给你来一大杯，你要哪一种？”伦纳德问。杰弗瑞认真考虑了一下，既然还有一大杯免费的，他可一定要挑选最喜欢的来享用。

杰弗瑞选择了“B”，端着杯子去找他的朋友（最近本校一些学生刚从加州理工学院“借”来一尊大炮，放在酒吧里展示，他们正围

着大炮聊得起劲）。杰弗瑞不知道，他刚才品尝的两种饮料就是百威和麻省理工学院特酿——他后来选的是加了意大利香醋的麻省理工学院特酿。

几分钟以后，来自德国的访问学生尼娜，走了进来。“来杯免费啤酒？”伦纳德问。她嫣然一笑，点了点头。这一次，伦纳德作了进一步介绍，他说，啤酒A，是一种市场上的普通啤酒，啤酒B则是加了几滴意大利香醋的调制啤酒。尼娜都作了品尝。样品酒喝完了（她喝加醋啤酒B时皱了一下鼻子），她示意要一大杯啤酒A。伦纳德给她倒了一大杯普通百威，尼娜接过去，高兴地找她那些正在喝酒的朋友去了。

杰弗瑞和尼娜仅仅是参与实验的几百个学生中的两个。但他们的反应是很有代表性的。事先不告诉他们，多数人选择加了醋的麻省理工学院特酿；事先告诉他们所谓特酿只不过是加了醋的百威，他们的反应就截然不同了。加了醋的饮料一入口，他们就皱起了鼻子，马上要求换百威。可以看到，你直截了当地告诉人们某种东西可能味道不好，结果十有八九他们会跟着你走——他们之所以这样，不是因为体验，而是因为预期。

读到这里，如果你突发奇想，要开个啤酒厂，专门制造添加香醋的啤酒，那么我劝你认真考虑以下两点：第一，如果人们阅读了商品标签上的成分表，或者从其他途径了解到你的配方，他们肯定不喜欢你的啤酒；第二，意大利香醋实际上价格不菲——即使它能让你的啤酒味道好一些，但从成本上来说，还是得不偿失，有这些钱，你还不如去投资酿造更高档的啤酒。

特制咖啡味道如何？

啤酒不过是我们实验的开端。麻省理工学院斯隆商学院的工商管理硕士生喝咖啡的也不少。

实验

一个周日，我和哈佛商学院教授埃利·奥非克、伦敦商学院教授马尔科·贝尔蒂尼，在校园里开了一家临时咖啡馆，路过的学生只要答应喝了咖啡之后回答几个问题，就可以免费喝一杯。临时咖啡馆前一下子排起了长队，我们给每个人发一杯咖啡，然后把他们带到一张桌子旁边，上面摆着各种咖啡添加材料——鲜奶、奶油、稀释奶油、白糖，还有红糖。我们还特地准备了各种不常见的调味料——丁香、豆蔻、橘皮、茴香、甜味红辣椒粉，还有小豆蔻——让参与者自由选择。

参与者按各自的爱好往咖啡里加了调料（那些不常见的调味料根本没有人动过），品尝过了之后，每个人填了一张调查表，回答了表里的问题：咖啡味道如何，是否希望学校的餐厅卖这种特制咖啡，如果卖的话，他们能够接受的价格是多少，等等。

以后几天里，我们继续送咖啡，但我们不时地改变盛放异常调味料的容器。有时我们把它们放在漂亮的镶金嵌银的玻璃器皿里；有时摆到铮明瓦亮的金属盘子上，旁边还放上精致的小银勺，连器皿上的标贴也印刷得很精美；还有的时候我们故意把它们放在白色的一次性发泡塑料杯里，品名标贴是随便用毡头墨水笔写的。甚至有时把塑料杯子切掉一段，杯子边缘故意露出参差不齐的剪切痕迹。

这样做有效果吗？没有。漂亮奇特的容器丝毫没有吸引顾客在咖啡中添加异常调味料（我预料未来几年内，加甜味红辣椒粉的咖啡也不会问世）。但是我们发现了一个有趣的现象，那就是异常调味料放在漂亮容器里的时候，会有更多顾客对我们说咖啡味道好，

建议学校餐厅尽快推出这种特制咖啡，他们愿意付的价格也高一些。换言之，器皿的档次提高了，咖啡的味道也随之提高。

如果我们事先相信某种东西好，于是，它一般就会好（我们认为它不好，它也就会不好）。但是，这种影响到底有多深？它只是改变我们的信念，还是连实际体验的心理也一起改变？换句话说，人们的预知能够改变辨别味道吗？我们预期某种东西味道好（或者不好），于是它就果真变成那样吗？

赝品也可以卖出名画的价钱

为了测试这种可能，我和伦纳德、沙恩重新启动啤酒实验，但我们对实验作了一些改变。

实验

我们已经对麻省理工学院特酿作了两种方式的实验——其一是在参与者品尝之前告诉他们酒中加了醋，其二是什么也不告诉他们。假如我们事先不告诉他们加醋的事，直接让他们品尝，之后把加醋的事实告诉他们，他们会喜欢哪一种呢？把他们对事实的知觉放到实际体验之后，与事先让他们知道有关事实，能够引发不同的反应吗？

我们先把啤酒放一放，看看另一个例子。假如你听到别人议论，说某款跑车驾驶感觉棒极了，你就去试驾了一次，然后留下了你对该车的印象；另外一些人没有听到过别人的任何评论，直接去试了车，试车后才听说这车很火，他们也留下试驾的印象——你和他们的印象

会相同吗？换言之，对车的了解来自试车之前还是试车之后，对形成印象有影响吗？如果有的话，哪一种更能影响你——实际体验之前，还是实际体验之后？

这个问题的意义在于，如果提供的信息只是告诉我们某事物的状态，那么，我们事先把事实真相告诉啤酒品尝者与事后告诉他们并没有多大关系；换言之，如果我们直接告诉他们酒里有醋，会影响他们对酒的评价，如果我们事后告诉他们，也同样会影响他们的评价。说到底，他们都了解到啤酒里加了醋这一负面消息了。如果提供的信息只具有告知作用，我们对它的期望也就仅此而已。

从另一方面来说，如果实验开始之前把酒里加了醋的事告诉参与者，能够重塑他们的味觉预期，使之与他们先前获得的这一信息保持一致，那么，事先了解情况的参与者对酒的评价与喝酒后才知道真相的人就会大相径庭。我们可以这样考虑，如果提供的信息实际上能够改变味觉，那些先喝酒然后被告知其中有醋的参与者，与那些处于“盲目”状态（根本不知道酒里有醋）的人对啤酒味道的判断应该是相同的。他们都是在对啤酒味道作出判断之后，才知道酒中有醋的，这时再改变感官知觉已经为时太晚。

那么，先喝过酒再知道其中有醋的参与者，是否与那些预先就知道真相的人同样不喜欢加醋啤酒呢？还是和那些根本不了解真相的参与者一样喜欢它呢？你们怎么认为？

实验的结果是，事后知道真相的学生喜欢加醋啤酒比事前知道的要多。事实上，事后知道真相的参与者与根本不了解实情的人对加醋啤酒的喜爱程度是一样的。

这说明了什么？我再举一个例子。假如达西阿姨正在举办车库旧货出售，想把她漫长一生中收集的很多东西处理掉。一辆车开过来，停下了，出来几个人，很快就围到了斜靠在墙上的一幅油画前面。你

可能和他们一样，认为它很像美国早期原始主义画派一幅很不错的代表作。但是你会告诉他们，这不过是达西阿姨几年前从一幅照片上临摹下来的吗？

你为人实在、正直，愿意对他们说实话。但是，你是等他们欣赏完了这幅画再告诉他们，还是马上就说呢？根据我们的啤酒实验，你和达西阿姨最好还是等他们欣赏完毕再如实相告，这样对大家都好。我并非说这样能够引诱顾客出几千美元来买这幅画（事后知道酒里加醋的参与者与那些根本不知情的人同样喜欢加醋啤酒），但很有可能让达西阿姨这幅画卖个好价钱。

还有，我们还用更极端的方式进行过这一实验。我们事先告诉一组人酒里有醋（“事先”组），而另一组则是品尝过一小杯啤酒之后再告诉他们（“事后”组）。品尝一结束，我们不是让他们按自己的喜好选择大杯，而是给他们每人一大杯纯百威啤酒，桌子上再给他们放上意大利香醋，一只滴管，还有麻省理工学院特酿的配方（每盎司啤酒加两滴香醋）。我们让他们自己做主，是否往酒里加醋，加多少，从而观察他们的行动在多大程度上取决于事先，还是事后知道酒中加醋这一事实。

结果怎么样？“事后”组中决定在大杯中加醋的人数是“事先”组参与者的两倍！对“事后”组的参与者来说，第一次品尝加醋啤酒味道还不错（很显然他们这样推理），再这样尝一次也没有什么坏处。注

美食不如美器，预期改变品位

如你看到的那样，预期可以影响我们生活的方方面面。假设你要订一家饭店给女儿举办婚宴。约瑟芬宴会承包公司自夸它的“美味亚洲式姜汁鸡”和“可口卡拉马塔橄榄酱与希腊羊奶干酪调制的希腊式沙

拉”。另一家轰动厨艺公司主推自己的“多汁梅络密饯配制的法国肉酱烤鸡胸肉，以色列药草络垫底”和“新鲜樱桃圣女果与脆嫩青菜杂拌、外带山羊奶酪片黑莓酸辣酱汁围边”。

虽然我们无法得知轰动厨艺公司的菜品是否真的胜过约瑟芬，但是他们那种详尽深入的描述可能会引导我们对区区的羊奶干酪拌西红柿沙拉抱有非常大的期望。这当然就增加了我们（还有我们的客人，如果他们看到相同的菜品描述）对它赞誉有加的预期。

这一原则，宴会承包商经常用，同时对我们大家都有用。我们可以在菜名前加一点带异国情调、时髦的词语（“墨西哥辣椒芒果酱”眼下好像风靡一时，或者用“北美草原水牛肉”代替“牛肉”）。如果蒙上顾客的眼睛进行品尝测试，这类配方未必有多大用处；但是事先给我们这种信息，用以改变我们的预期，却能有效地影响我们的味道判断。

如果你请人吃饭——或者劝说孩子吃从前没吃过的东西，这些技巧也相当有用。出于同样的原因，如果你不告诉客人蛋糕是用商店卖的普通混合粉做的，你调制鸡尾酒的橙汁是转基因产品而不是名牌货，或者，特别是对儿童，不告诉他们果冻胶是从牛蹄子中提炼的，那么大家都会觉得这些东西更加可口。（我无意评判这些做法是否道德，只是指出它的后果。）

最后一点，不要低估展示的力量。无论是学习普通的烧烤煎炸，还是在厨艺学校里学习专业烹饪，学会展示盘中食品的艺术同样重要。即使你叫一份外卖，也要把泡沫塑料包装去掉，把饭菜放到像样的盘子里，摆放整齐（尤其你和别人在一起的时候）。如果这样做，效果大不相同。

这些建议我一直放在心上，因为，除了做一个职业的行为经济学家之外，我还非常想写一本（还没出版）烹饪指南（我想把书名称

做“无屑进餐：在厨房水槽上吃饭的艺术”）。再提一点建议：如果你想让客人更加愉快，花点钱置办一套高级酒具。

进一步说，你要是真的想讲究饮酒的品位，还可以多留点儿意，去选购那些勃艮第、复敦埃、香槟等酒的专用酒杯。每一种杯子都可以创造出特别适合该酒的气氛和情调，让你最充分地欣赏它的品质（尽管严格控制下的实验结果表明，如果把参与者的眼睛蒙起来，酒杯的形状对酒的气味和味道毫无影响，但人们还是津津乐道于“喝什么酒必须用什么酒杯”——美食不如美器）。自然，如果你能把这个实验的结果统统忘掉，那么，端着精巧的杯子，细品与之相配的美酒就无比惬意了。

这种预期的影响力并不局限于饮食。如果请朋友看电影，你事先告诉他们评论家对该片评价如何高，他们就会更喜欢这部影片。这一点对创建品牌和提高产品的知名度也至关重要。市场营销做的就是这方面工作——向消费者提供信息，提高他们对产品的预期和真实快感。但是，市场营销人员所制造的预期真的能改变我们的品位吗?

你更喜欢百事可乐还是可口可乐?

你们肯定还记得有名的“百事挑战”电视广告（最起码你们听说过）。广告里任意挑选顾客，请他们品尝可口可乐和百事可乐，然后让他们当场说明喜欢哪一种。这些由百事公司拍摄的广告宣称人们喜爱百事可乐超过可口可乐。同时，可口可乐公司的广告又声称人们对可口可乐的偏爱超过百事可乐。怎么会这样呢？难道这两家公司都在捏造统计数据不成?

答案是两家公司对他们的产品采用了不同的评估方式。据说可口可乐公司采用的是让消费者根据偏好公开挑选，让他们一眼就看到自

己喝的是什么，包括可口可乐著名的红色商标。而百事可乐公司采取的挑战方式则是让参与者蒙起眼睛，分别品尝标有“M”和“Q”的两杯饮料。难道是百事可乐在“盲目”测试中味道较好，而可口可乐在“可见”测试中味道较优？

为了更好地解开可口可乐与百事可乐之间的这个谜团，一组优秀的神经学专家——山姆·麦克卢尔、李健、戴蒙·汤姆林、吉姆·西佩尔特、拉塔内·蒙塔古，还有里德·蒙塔古——对可口可乐和百事可乐分别进行了蒙眼的和不蒙眼的测试。这次测试添加了一种现代手段——功能性磁共振成像机（fMRI）。利用这台设备，研究人员能够在参与者摄入饮料时对他们的大脑活动进行跟踪。

顺便说一下，用功能性磁共振成像机进行饮料测试并不容易，因为要进行大脑扫描，被扫描者必须躺在机器上不动。为了解决这个困难，山姆和他的同事们拉了一根很长的细塑料管送到参与者的嘴里，从另一端注入可口可乐或百事可乐。在注入饮料的同时，通过可视方式告诉参与者这是可口可乐，或者这是百事可乐，还是某种不知名的饮料。这样，研究人员可以在参与者被告知的情况下知道他们喝下的是可口可乐或百事可乐，或者是某种不知名的饮料，然后分别观察他们大脑的活动状况。

结果怎么样？与可口可乐和百事可乐的广告相同，他们发现，是否告诉参与者饮料的名称，会造成他们不一样的大脑活动。实验过程是这样的：每当参与者喝到一口可口可乐或百事可乐，与情绪中的强烈感受相关联的大脑中部——即大脑正中前额叶皮层（VMPFC）——就被激活。但是如果参与者知道他喝的是可口可乐，就会发生另外的变化。这时，大脑的额区——前额叶皮层的背外侧部分（DLPFC）一片与人类大脑高级功能，例如工作记忆、联想还有高级认知以及概念有关的区域——也被激活。百事可乐也有这种情况，但可口可乐更多（自然地，那些更偏爱可口可乐的人反应就更加强烈）。

大脑对饮料反应的基本愉快值在两种饮料之间是相似的。但可口可乐相对于百事可乐的优势在于它的品牌——它激活了大脑的高级机制。这些联想因素，而非饮料本身的性质，给可口可乐带来市场上的优势。

考虑到大脑额区与愉快中心的多种连接方式也是很有意思的。大脑额区的多巴胺链可以投射到愉快中心并把它激活，这可能就是为什么一提到品牌名，人们就更喜欢可口可乐——联想更加强烈，使得大脑中代表这些联想的部分能增加大脑愉快中心的活动。这对所有广告公司来说，当然是好消息，它说明可口可乐鲜红色的包装，回环式手写体品名，多年来对消费者铺天盖地的信息轰炸（例如，“可口可乐，让一切变得更好”），已经使人们难以分清他们到底是喜爱它的包装，还是喜欢包装里那些棕色冒泡的液体。

预期还可以形成成见。成见，说到底，是人们希望用来预测体验，对信息进行分类的一种方式。大脑不能在每一种新环境下仅凭片段就开动，它必须建立在从前所收到过的信息基础上。由于这一原因，成见并不是从本质上就有害的。它为我们不断地理解周围复杂的环境提供了捷径。这就是为什么我们看到老年人用电脑，马上想到他们可能需要帮助，看到哈佛学生就想到他们一定很聪明。[注]但是，因为成见给我们提供了对某一群体成员特定的预期，它也可能对我们的认识与行为有不利影响。

偏见与第三方

对于成见的研究表明，如果我们对某一人群抱有成见，不仅我们对他们的反应不同，而且当他们认识到强加给他们的标记时，他们自己的反应也不同（用心理学上的说法，他们被这一标记所“启动”。）例如，亚裔美国人的标记之一是，他们在数学和科学方面特别有天

赋。关于女性的一个常见标记是她们数学不行。这就是说亚裔美国女性可能受这两种看法的影响。

实验

事实上也是这样。在一次出色的实验中，玛格丽特·申、托德·皮廷斯基和纳利尼·安巴迪请了一些亚裔美国妇女参加一次数学测验。他们先把她们分成两组：第一组的试题与她们的性别有关，例如问她们对男女同宿舍的做法是否赞成等，因此把她们思想启动到与性别有关的问题上；第二组试题与民族有关，例如她们会说什么语言，她们在自己家里说什么语言，她们的家庭来到美国的历史等，由此把她们的思想启动到与民族有关的问题上。

两个组的成绩与上面讲过的有关女性与亚裔的两种成见相吻合。提醒她们是女性的那一组成绩比提示她们是亚裔美国人的差。这一结果表明尽管我们的成见会影响自己的行为，然而成见的激活则取决于我们当时的心理状态和自我认知。

或许更令人震惊的是，成见可能影响该群体以外的成员的行为。在一项引人注目的实验中，约翰·巴尔、马克·陈和拉腊·伯罗斯让一些参与者作造句练习，重新安排单词顺序，组成句子（我们在第四章里谈到过这种实验）。其中一部分参与者拿到的是诸如“野心”、“粗野”、“烦躁”以及“冒失”等词汇，另一些拿到的则是像“荣誉”、“体谅”、“礼貌”以及“敏感”之类的单词。这两类词汇的目的就是通过造句练习，启动两组参与者联想到“粗野”与“礼貌”（这在社会心理学中是一种常用技术手段，效果非常好）。

参与者们完成了造句练习后，又去了另一间实验室，我们事先告诉他们这是实验的第二阶段。他们进来以后，发现实验主持人正在屋里给另一个实验参与者解释什么问题，很显然，无论主持人怎么反复讲解，后者就是听不懂（这个“参与者”实际上是实验的另一

名主持人假扮的）。你们猜一下，这些人等了多长时间才开口打断那两个人的谈话，询问让他们到这里来做什么。

等候时间的长短取决于刚才他们造句时所用的词汇。那组用礼貌类词汇的人耐心地等了大约9分钟才开口发问，而另一组用粗野类词汇的只等了5分钟就打断了那两个人的谈话。

第二种实验用启动老年人的概念来测试参与者的心理状态，用的词汇是“佛罗里达”、“宾戈游戏”和“古老”一类词汇。参与者们完成了造句任务，离开了实验室，以为活儿干完了。事实上老鼠拉木锨——大头在后面呢。实验主持人真正感兴趣的是这些参与者要花多少时间才能走出大楼那长长的一段走廊。相当肯定，这一组参与者受了老年词汇的影响，与另一组未受到启动的人相比，他们的速度慢了很多。你们要记住，这组受老年词汇影响而“未老先衰”的参与者并不是真正的老年人，他们是纽约大学的青年男女学生！

这些实验教给我们的是，预期不仅是对冒着泡的可口可乐的热烈情绪。预期能让人们在声音嘈杂的房间里交谈，虽然不时地有些词没有听清，但仍然可以正确理解对方说的是什么。同样，有时手机信息上出现一些乱码，我们也照样能读懂它的意思。尽管预期有些时候让我们显得挺傻，但它同时又威力强大，用途颇多。

那么，我们回头来看一下这一章开头那两个足球迷和决定胜负的那个传球吧。两人同时看同一场球赛——但观看角度截然不同。一个认为球和人都在界内，另一个人则认为是犯规。在体育运动中，这类争议并不完全是坏事——实际上，有时还很有意思。问题在于，同样的偏见可能影响我们对世界其他方面的体验。这种偏见化思维，实际上是绝大多数冲突升级的主要根源，不管是以色列与巴勒斯坦、美国与伊拉克、塞尔维亚与克罗地亚，还是印度与巴基斯坦，都是如此。

在所有的冲突中，冲突双方的人们读过的可能是差不多的历史书，甚至学到的是同一历史事件，但对于谁挑起冲突，是谁的责任，谁应该作出让步等问题，双方却很少持有相同看法。在这些问题上，我们植入的观念，比在体育赛事中支持哪个队要强烈得多，于是我们紧紧抓住这些观念不肯放弃。人们的这种观念越来越强烈，双方在“事实真相”上看法一致的可能性就越来越小。很明显，这令人忧虑。我们更乐意看到，只要有关各方能够坐到同一张桌子旁边，就会有助于努力消除分歧，就有可能很快达成一致。但是历史向我们证明，结果远非如此。现在我们终于知道了这些不幸和失败的理由。

但是，我们还有理由抱有希望。在我们的实验里，尝酒前后都不知道加醋，与尝酒之后才知道加醋，都能品出酒的真正味道。这一方法也可以用来解决争端：双方不带偏见地提出各自的认识——只是揭示事实真相，而不去涉及是哪一方采取了什么行动。这种“蒙眼”状态有可能帮助我们更好地认识事情的原委。

即使完全消除固有观念和现有认识是不可能的，但起码我们可以承认人人都存在偏见。有了这样的共识，我们就可能接受，冲突的解决一般需要中立的第三方来制定法则。我们被固有的信念所禁锢，它使我们对某些事实视而不见，我们需要一个未曾被我们的预期所影响的第三方。当然，接受第三方的意见并不容易，有时甚至不可能；但是一旦成为可能，当事双方都可能获益匪浅。为了这一个理由，我们也必须坚持下去，不断加以尝试。

---

1. 我们还想测量学生们到底在啤酒里加了多少醋，结果他们完全是按照配方的比例加的。

2. 麻省理工学院书店里卖一种很不错的T恤，上面印着“哈佛：麻省理工学院不是人人都能考上的”的字样。

第十章
价格的魔力：
为什么我们喜欢买贵的东西?

为什么医生的谎言如此管用?

世界上有没有包治百病的药方?

2.5美元一粒的止痛药真的比10美分一粒的有效吗?

高价的运动饮料比低价的更能减轻疲劳吗?

“御手触摸”真的功效神奇吗?

紧身衣真的能治疗烧伤吗?

神奇的安慰疗法

如果你生活在20世纪50年代，胸口疼痛，心脏病专家很可能建议你接受一种叫做胸廓动脉结扎的手术，来治疗心绞痛。在这种手术中，医生给病人全身麻醉，从胸骨处切开胸腔，把胸腔内的动脉结扎起来。这样一来，问题就解决了！心包膈动脉的压力增大，心肌血流得到改善。

很明显，这种手术很成功，到20世纪50年代已经整整流行了20年。但是1955年的一天，西雅图的心脏病医生伦纳德·科布和几个同事对此产生了怀疑。这种疗法真的有效吗？真的起作用吗？科布决定采用一种非常大胆的方法来求证这种疗法的有效性：他要对1/2的病人真的实施手术，对另外1/2病人施行假手术。然后他要看一看哪些病人疼痛减轻了，哪些病人的健康状况真的改善了。换言之，对病人进行手术像切鱼片一样，硬生生一直切了25年，心脏科的医生们终于要对这种手术作一次科学的、严格控制下的检测，以判定它的有效程度究竟如何。

为了进行上面所说的这一测试，科布医生按照传统的方式给一部分病人实施了手术，对另外一些人则实施了安慰性手术。真正施行手术时，就像前面提到的那样，实施麻醉，切开病人胸腔，结扎胸腔动脉。施行安慰手术的，手术医生则只是实施麻醉，用手术刀把病人胸部肌肉划开两道，然后缝合，留两道细微的缝合痕迹，仅此而已。

结果令人惊异无比。做过胸腔动脉结扎的和没有真正做的两组病人都说疼痛减轻。两组病人的手术效果都持续了大约3个月——然后又开始抱怨胸口疼痛复发。同时，心电图显示，做过真正手术的病人与做过安慰手术病人的状况没有区别。换言之，传统的手术治疗好像起

到了短期减轻疼痛的作用——但安慰手术也是这样。到头来，两种手术疗法都没有产生长期疗效。

近年来，医生们又对另一种医疗方法作了类似的测试，结果也惊人地相似。早在1993年，J ·B· 莫斯利——一位整形外科医生——对于某种针对膝部关节痛所实施的关节镜手术越来越感到怀疑。这种疗法真的有效吗？莫斯利医生和他的同事们从休斯敦退伍军人医院招募了180名关节炎患者，把他们分成3个组。

第一组实施传统疗法：实施麻醉，膝盖部位切3刀，置入关节镜，切除软骨，矫正异常软组织，用10升盐水清洗整个膝部。第二组的疗法是，麻醉，膝部切3刀，置入关节镜，用盐水清洗膝部，但是不切除软骨。第三组用的是安慰疗法，看起来就像前两组一样，麻醉、切口等，手术过程的时间也相同，但是关节内没有置入关节镜，换言之，这只是一次模拟手术。

手术后的两年里，医生对所有三个组（就像其他安慰疗法实验一样，其中也包括志愿者）都作了跟踪测试，以确定疼痛是否减轻及减轻的程度，并且检测了他们恢复正常行走和爬楼梯所需要的时间。效果怎么样？实施全套手术和单独置入关节镜的两组非常满意，纷纷表示要向亲戚朋友推荐这种疗法。但奇怪的是——出了一条爆炸性消息——实施安慰疗法的那个组，也同样减轻了疼痛，同样恢复了正常行走，就和真正做过手术的那两个组一样。针对这一使人惊诧的结果，莫斯利实验小组成员之一的内尔达·雷伊医生写道："对于膝部关节炎患者，实施关节镜置入和软骨组织清理手术的效力，竟然与安慰疗法不相上下。这一事实让我们质疑，在这种手术上花的10亿美元是否应该用到更需要它的地方。"

如果你能预料这一结果会引发原子弹爆炸般的效果，那你可猜对了。这篇研究报告刊登在2002年7月11日《新英格兰医学杂志》上以后，有些医生就大吵大嚷，声称该报告造假，在不同场合利用各种形

式对研究的方法和成果提出质疑。莫斯利医生争辩说，这一研究是经过详尽安排、严格实施的。“作为医生来说，最重要的不是操刀技术如何精湛，而是手术后患者的康复情况。那些一年到头经常实施关节镜手术的医生，毫无疑问对安慰疗法的效力感到尴尬。你们可以想象得出，他们会动用一切力量，寻找一切理由来否定我们的研究成果。”

不管你在多大程度上相信这一研究的结果，有一点是清楚的：我们应该给这些特定患者的关节镜手术打个问号，同时加强对各种医疗手段有效性的证实。

在第九章里我们看到预期改变人们对体验的认识与品评。在本章中，我们将不但看到信念和预期影响人们对于视觉、味觉和其他感官现象的认识与解析，还会看到人们的预期能够改变他们的主观，甚至客观体验，从而对他们施加影响——有时这种影响非常巨大。

最重要的是，我想探索安慰疗法目前尚未被人们了解的一面，就是价格在这一现象中的作用。高价的药品比低价的能让我们感觉更有效吗？它真的从生理学意义上比低价品牌有更大的药效吗？那么高价的医疗手段，新一代的医疗器械，例如，数字化心脏起搏器和高科技支架，又会怎样呢？价格真的影响疗效吗？如果是这样的话，岂不是表明美国的医疗保健费用支出还要继续飙升？好吧，我们从头道来。

“安慰疗法”的英文单词Placebo来自拉丁文——“我会让你满意”。这个词在公元14世纪专指丧礼上雇来在死者灵前号丧的假哭者。1785年它出现在《新医学词典》中，指的是“非正规的边缘医疗方法或药物”。

安慰疗法的效力最早见诸医学文献记录之一是在1794年，一个名叫杰尔比的意大利医生发现了一桩奇怪的事情：在疼痛的牙齿上抹一种昆虫的分泌物可以止疼，这种止疼效果能够持续一年的时间。杰尔比陆续给牙疼病人使用这种昆虫分泌物，并且对病人的反应作了非常

详尽的记录。抹过“药”的病人中有68%对他说，他们的牙一年之内没有再疼过。我们没有关于杰尔比医生和昆虫分泌物更详细的资料，但可以相当肯定，他使用的昆虫分泌物与牙疼治疗无关。但问题在于，杰尔比相信它有用，他的多数病人也这样认为。

当然了，市场上的安慰剂不仅仅是杰尔比医生的昆虫分泌物。近代以前，几乎所有的药品都是安慰剂。蟾蜍眼睛、蝙蝠翅膀、狐狸肺晒成的干、水银、矿泉水、可卡因、电击器等，所有这一切都被当做包医百病的灵丹妙方兜售过。当年林肯躺在福特剧院大街的对面奄奄一息的垂危时刻，据说他的医生在他的伤口上涂过一种“木乃伊膏”——将埃及木乃伊磨成粉末制成的膏状体，据说可以治疗癫痫、脓疮、皮疹、骨折、麻痹、偏头痛、溃疡，还有其他各种各样的疾病与创伤。甚至到了1908年，“正宗埃及木乃伊”还被印刷在E·默克公司的销售宣传册上供人订购——直到今天，世界上可能某些地方仍然在使用它。

木乃伊粉其实还算不上最恐怖的药。17世纪有一个“包医百病”的药方是这样写的：“红发新亡男尸，生前未受伤，无表皮损害，年龄24岁，死亡时间一天之内，以绞刑、轮刑或尖桩处死者为佳……放置于日光和月光下一天一夜，然后切为片状或粗条。撒少许芦荟于其上，以减轻苦味。”

我们可能认为自己与那时的人大不相同了，其实不然。安慰疗法对我们仍然具有魔力。例如，多年来医生一直采取切除腹部疤痕组织的方法，认为这样做可以消除慢性腹痛——直到后来，研究人员在严格控制下做了模拟手术，患者同样反映说疼痛消失。恩卡胺、氟卡胺，还有美西律，这些都是医生经常开给心律不齐病人的标示外使用（off-label，即用于药品说明书范围之外）药物——最近发现它们可能引起心脏停搏。研究人员对6种最常用抗抑郁剂的疗效进行测试，结果发现其中的75%用安慰剂代替可以取得相同疗效。治疗帕金森氏症的

脑部手术也同样如此，医生给几个患者的颅骨上钻了孔，并没有实施全部手术，以检测其疗效，结果发现接受假手术的患者和接受真手术的效果相同。这样的事例还有很多。

有人可能争辩说这些现代医疗手段和药物都是依据最良好的意图发展起来的。这话不假。但是过去人们使用埃及木乃伊粉很大程度上也是如此。有些时候，木乃伊粉具有与当时其他任何药品相同（起码不亚于）的疗效。

安慰疗法与安慰剂的作用靠的是暗示的力量，它起作用是因为人们的信任。只要你看见医生，就会感觉好一些了。你服下一片药，就会感觉好一些了。如果医生是一位有名的专家，或者你吞下的是某种疗效卓著的名药，你的感觉就更好了。不过，暗示是怎样影响我们的呢?

总的来说，有两种机制能够形成预期，使安慰疗法与安慰剂起作用。其一是信念——我们对某种药品、某个手术或有关人员的信赖或信任。有些时候，只要医生或护士来到我们面前安慰鼓励一番，不仅会让我们精神上感觉好一些，还会真的激活我们体内的康复功能。仅仅看到医生对某一治疗方案或手术表现出的热情，就可能使患者未经治疗就产生某种有效的感觉。

第二个机制就是条件反射。就像巴甫洛夫著名的条件反射实验（狗一听到铃响就流口水），经过重复的体验，人们体内就能建立起一种期望。假如你每天夜晚电话预订比萨饼，送外卖的一按门铃，还没有闻到比萨饼的香味，你的消化液就开始分泌了。或者你正在蜜月中，和你新婚的妻子偎依在沙发里。你眼看着壁炉里噼里啪啦的火苗，耳鬓厮磨的爱欲会促使大脑释放出内啡肽，为你们下一步的亲热作了铺垫，把你的这种幸福感推向了爱河深处，温柔乡里。

关于疼痛，良好的预期能够释放荷尔蒙和神经传递素，诸如内啡肽和镇静素，不仅能抑制疼痛，还能产生强烈的快感（内啡肽激发与可卡因相似的感受体）。例如，我清楚地记得当年躺在烧伤病房里，疼痛难忍，但只要一看到护士走过来，手里的注射器针尖还在滴着止痛剂，我就会长长地松一口气，止痛剂终于来了！我的大脑马上开始分泌抑制疼痛的阿片肽，尽管针头还没有扎进我的皮肤。

价格越贵的药越有效吗?

熟悉未必产生轻视，但它确能产生预期。品牌、包装还有关爱之人所作的承诺，都能使我们感觉舒服一些。但是，价格又怎样呢？某种药品的价格能够影响我们对它的预期吗?

一说到价格偏见，我们很容易想到4 000美元的沙发肯定比400美元的坐得舒服；设计师款的牛仔裤肯定比沃尔玛的普通货缝制得更好，穿着更舒服；高级电动砂轮机肯定比低档货好用；皇朝大饭店的烤鸭（每只19.95美元）肯定比王老五面条铺的烤鸭（每只10.95美元）强得多。但这些暗含的质量差别会影响实际的体验吗？这种影响能进而延伸到主观体验——诸如我们对药物的反应吗?

比如说，价格低廉的止痛片就不管用，价格高的就立竿见影吗?冬天感冒，折扣店买的感冒药就不见效，大药房的高价药吃了就觉得管用吗？你患哮喘病，普通药品不见效，著名厂家刚上市的新药就能药到病除吗？换言之，药品也和中国菜、沙发、牛仔裤、工具一样吗？我们能够断定高价格等于高质量，我们的预期可能被直接转换成产品的客观功效吗?

这一问题特别重要。事实是你穿低价牛仔裤，别人也不会说什么。只要有一点自制，我们也能对那些价格昂贵的名牌敬而远之。但

是事关身体健康，你还能够讨价还价吗？普通感冒先放下不说，如果到了性命攸关的时刻，我们还有多少人锱铢必较呢？不会的——我们会为自己、为孩子、为亲人竭尽全力，花多少钱都在所不惜，一定要选择最好的药。

如果我们想选择最好的，那我们会不会感觉价格高的药品比价格低的有效？价格的高低真的能让我们感觉不一样吗？几年前，我和麻省理工学院研究生丽贝卡·韦伯、斯坦福大学教授巴巴·希夫、济夫·卡蒙作了一系列实验，决定弄个明白。

实验

假设你正在参加一项实验，测试一种名叫维拉多尼-RX的新型止痛药的效力。（实际的实验中我们找了大约100名波士顿成年志愿者，现在我们让你来代替他们。）

早上你来到麻省理工学院的传媒实验室。塔娅·利里是一位年轻女性，身着整齐利落的职业套装（这与麻省理工学院学生们的着装形成鲜明对照），她热情地接待了你。她说话带着点儿俄罗斯口音，胸前带照片的识别卡标明她是维拉制药公司的代表。塔娅请你花点时间阅读一下维拉多尼-RX的简介资料。你向周围扫了一眼，注意到房间的陈设布置好像医院的办公室：被人翻旧了的《时代》和《新闻周刊》散乱地随意放着；几份维拉多尼-RX的简介资料摊开放在桌面上；旁边有一只用来当做笔筒的杯子，上面印着公司的徽标，徽标设计得很漂亮。“维拉多尼是阿片肽家族一种疗效卓著的新药。”你从简介里读到，“在实验者与被实验者双方都不知情的条件下，临床实验证明，服用维拉多尼的患者中，92%以上的人在服用10分钟内报告疼痛显著减轻，止痛效果可持续8个小时。”价钱呢？简介中说，2.50美元一粒。

你刚一读完简介，塔娅就把丽贝卡·韦伯叫进来，自己出去了。丽贝卡穿着一件白大褂，脖子上挂着听诊器。她询问了几个有关你本人病史和家族病史的问题，又拿起听诊器检查，听了你的心音，接着测量了你的血压，然后把你固定在一台样子很复杂的机器上。她从机器上拉出带电极片的电线，电极片上面涂了绿色的电极膏，缠到了你的手腕上。她解释说，这是一台电击发生器，用来测量你的疼痛敏感度和疼痛忍耐力。

丽贝卡把手放到你的手腕上，通过电线向电极片输送了几股电流。开头的几下电击只感到有点儿不舒服。后来就感觉疼了，疼痛越来越厉害，最后你睁大双眼，心跳加速。她记录了你的反应。然后她又给你施行了一种新的电击。这一次，她操纵电击强度从小到大不断变换频率以随时改变疼痛强度：有时非常疼痛，有时只是稍微有点不舒服。每一次电击过后，都要求你作记录，记下你感受到的疼痛强度。屏幕上有一道从左到右的显示条（直观疼痛量化显示），从左端的“无疼痛感”到右端的“非常疼痛”，你点击鼠标在上面选择。

这一番折磨告一段落，你抬起眼睛向上方看。丽贝卡站在你面前，一只手中是一粒维拉多尼，另一只手里是一杯水。“服药后15分钟，药效达到最高值。”她告诉你。你把药片一口吞下，到房间角落的一把椅子上坐下，翻看那几本过期的《时代》和《新闻周刊》等待药片发挥效力。

15分钟以后，丽贝卡又一次把绿色油膏涂到电极板上，笑容可掬地问：“准备好继续实验了吗？”你有点儿紧张，但还是说：“没问题，开始吧。”你抬起眼睛看着机器，电击再次开始。和刚才一样，每次电击以后，你记录下对疼痛的感觉。不过你现在的感觉可大不相同了。一定是维拉多尼-RX的作用！疼痛不再那么剧烈难忍了。你带着对维拉多尼非常高的评价离开实验室。实际上，你正盼望着你家附近的药店赶快卖这种药呢。

一点儿不错，多数实验参与者也都得出这一结论。几乎所有人服用维拉多尼后再接受电击，都说疼痛减轻。但是——如果所谓的“维拉多尼”只不过是普通的维生素C胶囊，意义就非同一般了。

从这一实验里，可以看到我们的药片发挥了安慰剂的效力。但是，假如我们把维拉多尼的定价改了，比如说，我们把它的价格从每片2.5美元降到10美分，参与者的反应会有不同吗？

下一个测试，我们把药品简介上的原来价格（每片2.5美元）划掉，添上新的折扣价10美分。这样能够改变参与者的反应吗？非常正确。价格是每片2.5美元时，几乎所有的参与者都声称该药能降低疼痛；但是价格降到10美分，这样说的人就只剩1/2了。

不仅如此，我们还发现价格与安慰疗效的关系因人而异，最近一段时间备受疼痛折磨的人，对价格与安慰疗效的关联有特别深刻的体会。换言之，人们受疼痛折磨越多，对止痛药品的依赖也越大，这种关联感也就越强烈：价格越低，他们感觉受益越少。在医药方面，我们发现的是，一分钱，一分货，你付多少钱，就有多大疗效，价格能够改变体验。

我们从另外一项实验里也不约而同地得到了同样的结论：一个严寒的冬天，我们在艾奥瓦大学所作的实验。在这一实验中，我们要求一部分学生跟踪调查，冬季里他们患了感冒，是花全价买药，还是到折扣商店买降价药，两处买的药效果怎样。到了学期末，13个参与者说他们买的是全价药，16个说是从折扣店买的。哪些人买的药更有效？我认为你们应该猜到了：13个花全价买药的学生认为他们比那些从折扣店买药的人痊愈得快多了。你们看，非处方感冒药的疗效取决于你付多少钱。

从我们的医药实验中可以看到价格是怎样驱动安慰疗效。价格还能同时影响到日常消费品吗？我们找到一种绝好的实验物——SoBe肾上腺素功能饮料，一种号称能“提高运动能力”，并且提供“超常机能”的饮料。

实验

第一次实验，我们把售货柜台摆在大学健身馆入口处，出售SoBe。第一组学生按正常价格付款。第二组学生也付款购买，但付的大约是正常价格的1/2。锻炼结束后，我们问他们与正常运动后相比，他们现在感觉怎么样，感觉轻松一些还是感觉更累？喝过饮料的两个组都说比平常轻松一些。这种回答似乎有些道理，尤其是考虑到每瓶SoBe中都含有相当比例的咖啡因。

但我们关心的是价格的影响，而非咖啡因的影响。较高价格的SoBe比半价的更能减轻疲劳吗？你们通过维拉多尼的实验就可以想象到，结果是这样的。买较高价格饮料的学生比那些买半价饮料的学生感到更加轻松。

这个实验很有意思，但是它是以参与者对自己状态的印象为基础的，这是他们的主观意见。怎么能够更直接、更客观地对SoBe进行测试呢？我们想出一个办法：SoBe宣称有“提高大脑活力”的功效。于是，我们决定用一系列单词组合测验来对这一功效进行检验。

实验是这样进行的。1/2的学生花全价买SoBe，另外1/2则以半价买。（我们要求他们用信用卡付款，实际上是由家长付钱。）喝下饮料后，我们让学生们看了10分钟的电影（我们解释说，这是为了让饮料在体内充分发挥效力）。然后我们发给他们每人15道单词组合题，要求他们在30分钟里把给出的字母组合成单词，越多越好，多者为优胜。

我们事先已经让一部分没有喝SoBe饮料的学生作过摸底测验，并有了平均的成绩标准。这些学生在15道题中平均答对9道。用这些题来测试喝过SoBe的学生，结果会怎样呢？花全价买饮料的学生平均做对了9道——与根本没喝过SoBe饮料的学生相同。更有意思的是花半价买饮料的这些人的成绩：平均答对6.5道题。我们从中可以得出什么？价格确实决定成绩，在这一案例中两组学生组词的表现有28%的差别。

这样看来，SoBe饮料一点儿也没有使人脑瓜更灵。这能说明该产品就像银样枪头——中看不中用吗？为了得出确切答案，我们另作一项测试。我们在单词组合测验小册子的封面上印了如下信息："SoBe饮料显示出改善思维功能的效果，饮用后可以提高——例如组词测验——的成绩。"我们还编造了一些数据，说SoBe网站声称已有50多项研究成果肯定了他们产品的功效。

结果怎样了？花全价买饮料的学生的平均成绩仍然比花半价买饮料的好。但同时试题封面印的有关信息也发生了作用。全价组和半价组的学生，读到了这些信息，受到提高成绩的启动，他们的成绩要高于试题封面上什么都没印的那两组。这一次，SoBe真的使人脑瓜更灵了。我们吹嘘说有50多项研究结果表明SoBe饮料能够改善思维功能，那些付半价买饮料的人平均每人多答对了0.6道题，但是同样被我们忽悠了的付全价的学生，竟然平均每人多答对了3.3道题！换言之，饮料瓶贴上的信息（还有试题封面上的）与价格相加的威力，比瓶子里饮料的效果要大得多（当然这点可能还有争议）。

那么，我们在价格上打了折扣，注定得到的东西就差吗？如果我们依赖自己非理性的直觉，实际上就是这样。如果我们看到半价商品，我们本能地断定它的质量就比全价的差——事实上，是我们把它看得差了，它也就真的变差了。怎么纠正呢？如果我们定下心来，理

性地拿产品与价格作一番比较，就能克服那种无意识的冲动，不再把产品的销售价格与内在质量挂钩了。

我们在一系列实验中对此作了测试，结果是那些能够平静地考虑价格与质量关系的消费者，不大可能认为半价饮料效果一定就差（那么，他们作起组词测验来也比这样认为的成绩要好）。这一结果不但给我们指出如何解决价格与安慰疗法、安慰剂之间关系，还指出了“便宜没好货”的说法其实是对低价的一种无意识的反应。

到现在为止，我们看到了价格怎样驱动安慰疗法、安慰剂、止痛剂和能量饮料的功效。但是还有一点需要考虑：安慰疗法和安慰剂有作用，我们是否就可以心安理得地享用了？或者说安慰疗法和安慰剂就是有害的——是江湖郎中的骗局，不管人们感觉有用无用，应该一律摒弃吗？在你回答这个问题之前，我先跟你打个赌。如果你发现了一种安慰剂或安慰疗法，不仅能使你感觉有效，还真能治好你的病。你以后还会再用吗？你如果是个医生，会怎么办？你明知是安慰剂或安慰疗法，你会给病人用吗？我再讲个故事来把话说得更明白一些。

安慰疗法的去与留

公元800年，教皇利奥三世为罗马帝国的查理曼大帝加冕，建立了神权与政权的直接联系。从那时起，神圣罗马帝国的皇帝，以及后来欧洲各国的国王，都被笼罩上君权神授的光环。由此引申出所谓的“御手触摸”——能治愈百病。整个中世纪，历朝历代的史学家都在编年史中记载，伟大的君主们经常驾临他的臣民中间，用触摸为他们治病。例如，英王查理二世（1630~1685年）在位期间曾为大约100 000人实行触摸治疗，记录中甚至有名有姓地记载了几名美洲大陆的殖民者，不远万里从新大陆赶回欧洲，为的就是在查理二世经过的路上接受触摸，治愈疾病。

“御手触摸”真的有效吗？如果经过御手触摸没有人的病情见好，这种做法应该逐步消失以致停止。但从历史记录来看，据说医好的人有数千之多。淋巴结核病，那时经常被误诊为麻风病，该病能够损毁人的容貌及皮肤，病人必须与外界社会隔离，据说，它就是因为国王之手触摸才得以根治绝迹的。莎士比亚在《麦克白》第四场第三幕里写道：“得怪病的人们，全身肿胀溃烂，惨不忍睹……（陛下）念着神圣的祈祷词，为他们的痊愈祝福。”御手触摸的传奇一直持续到17世纪20年代，那时人们不再相信君权出于神授了——而且（我们可以想象）“新的，改进了的”埃及木乃伊膏之类的“先进”疗法使御手触摸相形见绌。

人们一想到诸如御手触摸一类的安慰疗法，一般会斥之为“仅仅是心理作用”。但是，安慰疗法的力量却不是“仅仅”两个字可以说明的，事实上它显示了我们大脑对身体的神奇控制方式。大脑如何实行这种神奇的控制，现在还不是很清楚(注)。当然，其中某些作用肯定与降低压力，改变荷尔蒙分泌，调节免疫系统等有关。我们对大脑与身体的关联了解得越多，过去一些黑白分明的事物反而变得模糊不清。最明显不过的就是安慰疗法和安慰剂了。

现实中，医生一直都在使用安慰疗法和安慰剂。例如，2003年从事的一项研究表明，医生给患咽喉炎的病人使用抗生素，后来发现其中超过1/3的病例是病毒引起，抗生素对这些患者毫无作用（同时说明了为什么对抗生素产生抵抗的人越来越多，这对我们大家都构成威胁）。但是，你认为医生对病毒性感冒患者就不再使用抗生素了吗？即使医生明知道某些感冒是病毒性的而不是病菌性，他们仍然认为患者需要某种安慰。最常见的，病人想拿到一张处方。但是，作为内科医生，用这样的方式来满足病人的心理需要，这种做法正确吗？

事实上，医生一直使用安慰疗法和安慰剂，并不是说他们真的想这样做，我猜测这种做法使他们心里也有些不舒服。职业的训练使他

们自认为是科学一族，有问题应该到现代医学的最高技术中寻找答案。他们以白衣天使自诩，而非巫医骗子和江湖郎中。所以即便扪心自问，他们也很难承认，他们在行医过程中竟然会使用安慰疗法来增进患者的健康。假如一个医生，不管多么不情愿，但他可以使用一种有效的安慰疗法来救治病人，那么，他应该积极热心地去开这个处方吗？说到底，医生对一种治疗方案是否热心很大程度上能影响实际疗效。

还有另一个问题，有关美国的医疗保健事业的保障。美国在西方国家中医疗保健投入占国内生产总值比率已经是最高的了。我们应该如何对待人们感觉高价药品（50美分的阿司匹林）比低价药品（1美分的阿司匹林）更有效这一现实呢？我们是放任人们的非理性，因而继续提高医疗保健的成本呢，还是坚持要求人们使用市场上最便宜的普通药物及医疗手段，而不采用那些疗效更高、价钱也更贵的新药呢？我们如何建构成本与共同负担的医疗机制使其发挥最大效能，如何让需要的群体能买到廉价药品而不降低他们享受到的医疗水平？这些都是建构医疗保健制度最关键、最复杂的问题。

安慰疗法和安慰剂也令市场营销人员左右为难。职业道德要求他们创造可预期价值。如果把某产品的客观价值宣传过度——根据夸大的程度——可能成了歪曲事实，甚至散布谎言。我们看到，对医药、软饮料、大众化妆品和汽车来说，预期价值可能成为真正价值。如果人们从某一产品中获得了比较大的满意度，是不是营销人员炒作的结果？我们对安慰疗法想得越仔细，对信念与现实之间的模糊界限考虑得越多，这些问题就越难回答。

作为一个科学工作者，我认为对我们的信念和各种医疗方法的疗效所实施的实验是有价值的。同时，我很清楚上述实验，特别是关于医学上安慰疗法的实验，引发了很多伦理问题。的确，我在这一章开

头举出的胸廓动脉结扎手术问题就引起了伦理方面的争议：很多人强烈呼吁，反对给病人施行假手术。

为了弄清楚某一疗法是否应该继续使用，而把它暂停下来做实验，这样很可能牺牲眼下一些患者的健康甚至生命，想到这一点就让人很难接受。例如虽然一个患癌症的孩子正在接受的是安慰疗法，为的是几年以后患同样病症的其他人可能会有更好的治疗方法，但这两种情景仍令人难以下决心。

同时，如果因此而停止安慰疗法的实验，同样令人难以接受。这种疗法可能让成千上万的人们接受无作用（有风险）的手术。在美国，各个步骤都经过科学测试的外科手术很少。因此，我们实际上并不了解很多手术是否真能治好病，或者像从前的一些手术一样，因为安慰疗效才取得效果。由此，我们会经常想到对有些疗法和手术是否应该更仔细地加以研究，在此之前先不要做。我讲一个亲身经历的事情，一种治疗方法，对我来说，是受了虚假宣传的引诱，实际上不过是经历了一次痛苦的体验。

应该让烧伤病人穿紧身衣吗?

那时我在医院里住了漫长的两个月，我的专业理疗师告诉我一个令人兴奋的消息。有一种叫做Jobst的高科技理疗紧身套装，专门为我这样的严重烧伤病人设计制造。质地像丝绸一样柔滑，会对我仅存的少许皮肤施加压力，增进皮肤生长。她告诉我全世界一共有两个生产厂家，一家在爱尔兰，另一家在美国。我可以量身定做。她还告诉我，这套紧身服包括裤子、上衣、手套，还有面罩，既然尺寸可以完全合身，就能一直紧贴我的皮肤，活动的时候，它就会轻轻地按摩我的皮肤，使皮肤上的红瘢和过度生长的疤痕逐渐消失。

我是多么兴奋！我的理疗医师舒拉告诉我，这套紧身服有多么奇妙，还有不同的颜色，我立即想象我从头到脚都包在紧身服里面，像电影里的蝙蝠侠，但舒拉马上给我泼了点儿冷水，说其实只有两种颜色，棕褐色的是专给白种人的，黑色的是给黑种人的。她还说过去曾有人穿这样的紧身服去银行，人们误以为是抢银行的强盗，打电话报警。现在你再订紧身服，工厂会在胸部印上特别的说明，用来解释。

她的话并没有扫我的兴，相反更增加了我的兴趣。我暗自发笑，想到穿上它走在大街上，人们都不认识我，那有多好。除了我的眼睛和嘴巴，别人什么也看不到，他们也看不到我的伤疤了。

我想象着这套丝绸般的紧身衣，感到在它到来之前一切痛苦我都能忍受。时间一周一周过去，衣服终于送到了。第一次穿，舒拉过来帮忙。我们先穿裤子：她把裤子打开，带着棕褐色的光泽，开始往腿上穿。那种感觉可不像柔滑的丝绸轻轻地按摩我的伤疤，而是像帆布一样又粗又硬，仿佛要把我的伤疤扯开。但我还是不甘心，还在想着从头到脚全穿上了，会是一种什么感觉。

几分钟以后，事情很明显，从量身定做到紧身衣到货，这期间我的体重增加了（他们每天给我喂7 000卡路里的食物和30个鸡蛋来增进我的康复）。紧身衣不太合身。不管怎样，我已经等了这么长的时间了。最后，又拉又扯，大家一起耐心努力，我终于把它全部穿上了。长袖上衣紧紧地压迫胸部、肩膀和胳臂，面罩紧紧裹在脸上，长裤从脚趾一直向上套到臀腹部，另外还有手套。全身能见到的只有脚趾尖、眼睛、耳朵和嘴，其他部分都被包裹到了棕褐色的紧身衣里面。

紧身衣的压力似乎每一分钟都在增加，里面燥热难忍，伤疤处血液循环不畅，热量使伤疤部位充血，变得又红又痒。胸前解释“我并非强盗”的标志也不顶用，它用的是英文，而不是希伯来文，因而毫无价值。我的美梦没有成真。我费了九牛二虎之力才把它脱下来，理疗师

又重新给我量了尺寸，把详细资料寄到爱尔兰，再定做一套更合身的。

新的紧身衣的确合身了，但除此之外也好不到哪里去。我被这种疗法折磨了好几个月——又痒又痛，拼命挣扎才能穿上，不知不觉就把刚长出的嫩皮磨破（新皮磨破了很长时间才能长好）。最后我知道这套紧身衣根本没有效果，起码对我是这样。我身上被它覆盖的部分和未覆盖的部分没有任何区别，我从它那里得到的只有穿一天受一天的罪。

你看，让烧伤科病人参加实验，用来测试紧身衣的效果（它的不同材质，不同的压力水平，等等），这种做法在伦理上是有问题的，让某个人参与有关安慰疗法的实验就更加困难。如果没有充足的理由，让那么多病人多年来忍受某些疗法引起的痛苦，在道义上也说不过去。

如果这种合成材料紧身衣与其他方法作对比测试，如与某种安慰疗法作对比测试，后者可能会减少我一部分的日常苦难。它或许还会激发新的实验方式——真的有效的方式。他们没有作这样的实验，代价是让我和其他跟我一样的病人白白遭受痛苦。

我们是否应该对所有现存治疗方法进行测试，继续对安慰疗法、安慰剂进行实验呢？对医疗方法和安慰疗法进行测试和实验，牵涉到道义上的两难困境，这是客观现实。我们应该对这种实验可能带来的好处与实验的成本和代价加以比较，因此，我们不能，也不应该无休止地对安慰疗法一直实验下去。但就目前来说，我觉得我们的实验还远远不够。

---

1. 我们对安慰疗法（剂）如何止痛有相当准确的了解，因此我们采用这一方面案例较多，我们对安慰疗法（剂）的其他功效知之甚少。

第十一章
人性的弱点：
为什么我们不诚实？

美国人的诚信度是不是在下降？

如果我们引诱诚实的人去行骗或偷窃，他们会做吗？

如果给你机会，你会考试作弊吗？

从旅馆房间里偷一条毛巾的收益与被抓的成本各是多少？

用《圣经》可以杜绝不诚实的现象吗？

对道德规范作出承诺会保证人的诚实吗？

考试中你会作弊吗?

2004年，美国全国抢劫案的总涉案金额为52 500万美元，平均每起案件的数额为1 300美元，就是说平均到每起抢劫案中，罪犯到手的钱还是比较少的。对比抓获罪犯和监禁过程中所动用的警力，以及司法、惩戒等投入——还不算这些犯罪所引发的报纸和电视报道的费用，罪犯实际所抢并不算多。当然，我不是说容忍这些以犯罪为职业的行为。他们是盗贼，我们必须加强防范，自我保护。

但是我们另外考虑一下：每一年，职场雇员的盗窃与舞弊造成损失的总金额大约是6 000亿美元，这个数字远远高于抢劫、入室盗窃、偷窃和汽车盗窃金额的总和（2004年约为160亿美元），这比几百万个职业犯罪分子一辈子可能偷到的钱加起来还多，几乎等于通用电气公司股票市值的两倍。问题还不只这些。根据保险行业的报告，每年投保人对财产损失的故意虚报就达240亿美元。同时，美国税务局（IRS）估计，每年的税收流失高达3 500亿美元，即他们预计美国纳税人应该缴纳的税款与实际缴纳税款之间的差额。零售业有它自己头痛的地方：很多人买了衣服把标签藏在里面穿，穿过了再拿回来全额退货，每年他们在这些二手衣服上的损失就达160亿美元。

除了这些随时可见的不诚实事例之外——美国国会议员从他们喜欢的说客那里接受免费高尔夫球招待券，医生从他使用的病理实验室拿回扣，公司主管倒着填股票期权日期以提高自己的收益——大量的令人难以容忍的不正当经济行为，普通人骗保险、退衣服等小把戏平均拿到的那点钱与之相比，简直是小巫见大巫了。

2001年安然丑闻爆出（事情很明显，安然连续6年荣获《财富》杂志“最具有创造力的公司”称号，但它的业绩很大程度上来源于作假账

上的“创造力”），一次吃午饭时，我和多伦多大学教授尼娜·马萨尔，加州大学圣迭戈分校教授奥恩·阿米尔谈到了“诚实”这个话题。我们不理解，为什么某些犯罪——特别是白领犯罪——与其他罪行相比，危害程度被低估，而这样一个罪犯从早上10点钟喝过咖啡到午饭之间短短的一段时间里造成的经济损失，可能是一个典型入室窃贼一生一世都无法企及的？

经过一番讨论，我们认定不诚实行为可能有两类。

其中的一类，请想象两个开车在加油站周围转悠的家伙。他们一边开车，一边盘算加油站钱柜里会有多少钱，附近有谁可能来抓他们，如果被抓到他们会判几年（同时考虑到，如果在狱中表现好可以减多少刑期）。基于这种成本–收益计算，他们决定是否动手抢劫这个加油站。

另外还有第二类不诚实行为，有这种行为的一般是自认为诚实之人——这些“正人君子”和“良家妇女”，他们不过是“借用”了会议室的一支钢笔；从自动饮料机里多接了几口汽水；在填写保险理赔单时，把电视机的价格稍稍夸大了一点；拿着和娜瓦阿姨吃饭的发票当做业务招待报销（不过，她也确实问过最近我的业务情况如何呀）。

我们都知道第二类不诚实行为确实存在，但它到底有多么普遍？进一步说，如果我们让一部分“诚实”的人在严格控制下进行科学实验，实验中引诱他们进行欺骗或偷窃，他们会做吗？他们会动摇自己的信念吗？如果偷窃，他们会偷多少呢？我们决定弄个明白。

实验

哈佛商学院以培养美国顶级商业领袖闻名遐迩。该校在美国人心目中拥有崇高的地位。它坐落于马萨诸塞州坎布里奇的查尔斯河

畔，有着雄伟的殖民地时期的建筑，还有社会上滚滚而来的捐赠钱财，实际上，《财富》杂志500强企业的每一家都有20%的最高职位被哈佛商学院的毕业生所占据。[注]那么，要作个诚实方面的小实验，还能找到比这里更好的地方吗？

实验其实相当简单。我们请了一些哈佛商学院的本科生和研究生进行一次测验，共有50道多项选择题。这些问题与平常的标准测验差不多：世界上最长的河流是什么？小说《白鲸》的作者是谁？表达“一个系列里平均值”的是哪个词？希腊神话中的爱神是哪一位？给他们回答问题的时间是15分钟。时间到了，要求他们把答案从草稿纸抄写到答卷纸上，然后把草稿和答卷纸都交给教室一端的监考人。监考人用电脑扫描阅卷，每答对一道题给10美分。他们中的第一组人就这么测验，够简单吧？

我们换了一种方式让另一组学生参加相同的测验，但有一点重要变化。要求这些学生同样把答案从草稿纸上抄写到答卷纸上，和上个组一样。但这一次答卷纸上的答案是已经印好的，每道题前面几个圆圈中，表示正确答案的那个是灰色。例如，如果学生们在草稿纸上把世界上最长的河流答成密西西比河，他们可以根据答卷纸上的圆圈颜色很清楚地知道，正确答案应该是尼罗河。这时，参与者们即使在草稿上填错了，也可以在答卷上填入正确的答案。

他们把答案抄完后，对照正确答案，数一下总共答对了几道，把这个数字写在答卷纸上方，然后把草稿和答卷纸一起交给前面的监考人。监考人考查他们自称答对了多少（就是他们自己写在答案表上面的那个数字），每答对一道题给10美分。

学生们会作弊吗——把原来答错的题按答案表上的答案改成对的？我们无法肯定，但不管怎样，我们决定对第三组增大诱惑。这一次的条件是，学生们和前两组一样，做完题，抄到答卷纸上，但我们要求他们将草稿纸撕掉，只交上答卷纸。换言之，即使有作弊证据也将被销毁。他们会上钩吗？我们也无从预知。

最后一种情况，我们要把对这一组人的诚实考验推到极限。这一次我们不但要求他们撕掉草稿和印有答案的答卷纸，他们甚至也无须向监考人报告成绩：他们把草稿纸和答卷纸撕掉了，只需要走到房间前面——那里有个小罐，里面我们事先放了满满一罐10美分硬币——让他们根据自己的成绩，自己决定拿多少，然后大摇大摆走出门去。如果有人要作弊，这可是他实施“完美犯罪”的机会！

不错，我们在诱惑他们。我们给他们提供了容易作弊的条件。这些被称做“精英中的精英”的美国年轻人，他们上钩了吗？请拭目以待。

第一组入座了，我们解释了规则，发了试卷。他们答了15分钟，把答案抄到了答卷纸上，交上了草稿纸和答卷纸。这些学生属于我们严格控制下的一组。既然他们无法知道答案，也就根本没有作弊的机会。平均下来，他们50道题答对了32.6道。

你能预计我们的其他参与者表现如何吗？你已经知道严格控制下的一组平均答对了32.6道题，你认为条件不同的其他三个组能分别自己报告答对了多少呢？

第1种情况	严格控制下	=32.6
第2种情况	自我核对	=____
第3种情况	自我核对+撕草稿 / 答卷纸	=____
第4种情况	自我核对+撕草稿 / 答卷纸 +自由取钱	=____

第二组怎么样？他们同样回答了问题。但这一次，他们往答卷纸上抄答案时可以看到正确答案。他们会忘掉自己的诚实去多拿钱吗？结果是，他们平均答对了36.2道题。他们真的比严格控制下的第一组更聪明吗？我们怀疑。事实上，我们发现他们有少量作弊（大约平均3.6道题）。

第三组呢？这一次我们加大了赌注。他们不仅能看到正确答案，还撕掉了草稿纸。他们上钩了吗？不错，他们也有作弊的。他们平均答对了35.9道题——比严格控制下的第一组多，和第二组（没有撕掉草稿纸的那一组）差不多。

最后那一组学生，不但撕掉了草稿纸和答卷纸——还可以把手伸进钱罐随意取钱。他们像天使一样，撕掉了草稿和卷子，把手伸进了钱罐，取出他们该拿的钱。根据他们拿的钱算出他们平均答对了36.1道题，比严格控制下的第一组多出不少，但是与有作弊机会的其他两个组大致相当。

这组实验告诉了我们什么？第一个结论是，有了适当的机会，很多平日里诚实的人也会作弊。我们发现坏了一锅汤的并不只是几条臭鱼，多数人都会作弊，但作弊的程度不高。[注]你先不要忙着抱怨哈佛商学院高尚的风气造成了这些不诚实行为，我们在麻省理工学院、普林斯顿大学、加州大学洛杉矶分校都做过相同的实验，结果是一样的。

第二个结论，和我们的直觉相反，但更令人过目难忘：一旦在诱惑下作弊，作弊的程度并不像人们通常认为的那样，与害怕被发现有直接关联。学生们有机会在不撕掉草稿的条件下作弊，他们平均答对的题，从32.6道增加到36.2道。但是当他们有了进一步的机会撕掉稿纸和答卷——可以完全掩盖小小的“罪行”时，他们的不诚实度并没有随之加深。他们作弊的程度还保持在差不多的水平上。这就是说即使没有被发现的风险，他们也不会在不诚实的路上走得太远。

学生们撕掉了稿纸和答卷，把手伸到钱罐里，然后走开，他们每个人都可以说自己答了满分，或者任意多拿钱（钱罐里大约有100美元）。但他们并没有这样做。某种因素——他们自身内部的某种东西，阻止了他们。但这究竟是什么东西呢？说到底，什么是诚实呢？

政府法令能杜绝不诚实吗?

对“什么是诚实”这个问题，伟大的经济学家亚当·斯密有一个脍炙人口的回答：“大自然在为社会创造人类的同时赋予他两种本质欲望，一种是取悦他的同类，另一种是不愿意得罪他的同类。大自然教导他对同类的幸福感到愉悦，对同类的不幸感到痛苦。”对此他补充说：“多数人的成功……多数情况下要依靠他们的邻居和同伴的帮助与善意，而帮助和善意在没有被人们接受的行为下是难以获得的。因此，‘凡事诚实为上’这句古老的谚语，在这种情况下，是千真万确的。”

这听来似乎是工业时代的完美辩解，就像天平两边相等的两个砝码和两只咬合度极高的齿轮一样平衡与和谐。不管这一观点看上去多么乐观，亚当·斯密的理论却可以引出一个不那么光明的结论：既然人们把成本–收益分析法应用于诚实的行为，他们可能同样把成本–收益分析法应用于不诚实的行为。根据他的观点，人们只是在对他们有用（包括取悦别人的欲望）的情况下才会诚实。

人们在诚实与不诚实之间的选择真的就像在两辆汽车、两种奶酪、两台电脑之间选择一样吗？我认为不是。首先，你认为你的朋友可能用成本–收益分析法和你谈新买的手提电脑吗？当然没问题了。但是，你能想象他同样用成本–收益分析法和你讨论如何去偷一台手提电脑吗？当然不会——除非你的朋友是一个职业惯偷。我倒同意（从柏拉图以来）另外一些人的意见，他们认为诚实是某种更伟大的东西——它在几乎任何一种社会里都被认为是高尚的美德。

西蒙德·弗洛伊德是这样解释的，他说，我们在成长过程中把社会美德内化了。这种内化引导我们发展到超我境界。一般来说，当我们的所作所为符合社会伦理，超我就感到愉悦；否则就会感到不快。因

此我们早上4点钟遇到红灯也会停车，即使我们知道附近并没有人；我们把钱包交还失主心中会感到快乐，即使我们不留下自己的姓名。这些行为刺激我们大脑中的奖赏中心——伏隔核和尾状核——使我们获得满足感。

但是，如果诚实对我们这么重要（最近对美国大约36 000名高中学生的一次调查表明，98%的人认为诚实很重要），如果诚实能使我们感觉良好，为什么我们还经常不诚实呢?

我的感觉是，我们的确看重诚实，想做诚实的人。但问题在于，我们内心的诚实尺度只有在考虑重大越轨行为时才被激活，例如，是否把会议室里一整盒钢笔据为己有的时候。在面临细微的越轨行为时，例如拿走一两支钢笔，我们甚至不会去想这点琐事与诚实有什么关联，因而我们的超我仍然在睡大觉。

没有超我对诚实进行帮助，监督与管理，我们抵御这种越轨行为的防线，就只剩下成本–收益的理性分析了。但是有谁会有意识地权衡从旅馆房间里拿一条毛巾的收益与被抓的成本呢？有谁往报税单上多加几张收据时会考虑成本–收益呢？正如我们从哈佛商学院的实验里看到的，成本–收益分析，特别是被“抓现行”的可能，对不诚实现象并没有太大的影响。

大千世界，就是如此。你只要一翻开报纸，十有八九能看到关于不诚实和欺诈行为的报道。我们眼睁睁看着信用卡公司以飞涨的利息压榨顾客的血汗钱；航空公司纷纷破产然后向联邦政府求救，乞求拯救他们，还有他们空空如也的养老基金账户；学校保留校园里的自动汽水机（每年从饮料公司收取数百万美元回扣），尽管他们明知这些高糖饮料会造成孩子们超常多动和过度肥胖。正如《纽约时报》有眼光、有才干的记者戴维·凯·约翰逊在2005年的《完全合法：操纵税制的汹涌暗流——肥了超级富豪，骗了全国民众》一文里说的，涉税的一切活动简直成了侵蚀道德的各种丑恶现象的大全。

我们的社会——已经通过政府对此进行反击，起码是某种程度的反击。2002年通过的《萨班斯–奥克斯利法案》（要求上市公司主要负责人为公司的审计和财务作法律担保）旨在使安然一类的灾难成为过去。美国国会通过法令限制“指定用途拨款”（特指政客们混入联邦大额预算中的为讨好选民而用于地方建设的拨款）。美国证券交易委员会还通过补充规定，要求进一步披露公司高管的薪酬津贴——当我们看到《财富》500强企业高管的加长豪华汽车，就可以相当肯定地知道这个公司的高管挣多少钱。

但是像这样一些外部措施真的能够堵住所有漏洞，并且杜绝不诚实现象吗？有些批评家认为不能。就拿美国国会的伦理改革来说，法案明文规定院外说客不准给议员及其随员免费提供“大型宴会”餐饮，那么院外说客们怎么对付呢？邀请议员们参加“人数有限”的午餐进行规避。同样的，新的伦理法案禁止院外说客给议员提供“带有固定机翼”的飞行工具，那好办啊，用直升机搭一程怎么样呢？

我听说的最好笑的应对新法规的方法叫做“牙签规则”。它明文规定院外说客不准给众议员们提供“坐着享用”的餐饭，但他们照样可以送上一切（想来是冷盘）美味，让这些立法大人站着用手或用牙签享用。

海鲜业主们为华盛顿的立法大人们已经筹办好意大利面条加牡蛎站式餐会（餐会名为——你们猜猜看——“让世界成为你的大牡蛎”），上述法规能改变他们的计划吗？当然不会！海鲜业的院外说客们确实取消了意大利面条（黏糊糊的只能用叉子），但他们还是让立法大人们饱餐一顿刚撬开壳的新鲜牡蛎（众议员们站着一边用牙签挑着吃，一边美得直咂嘴）。

《萨班斯–奥克斯利法案》还被批评说不起作用。有些批评家说它太僵化而缺乏灵活性，而批评它含混不清、前后矛盾、缺乏效率、实施起来代价高昂（尤其是小公司）的呼声更高。“它并没有清除腐

败。”卡托研究所所长威廉·阿·尼斯卡宁争辩说，“它只能迫使企业俯首听命，日子更加难过。”

道德准则和就职誓言的力量

强制推行诚实的外部措施就说这些。有些情况下可能有效，但其他情况下则没有作用。有没有更好的办法来纠正不诚实现象呢？

实验

回答这个问题之前，我先详细地讲述一个实验，它对这一问题作了充分的证明。几年前，我和尼娜、奥恩带领一些参与者来到加州大学洛杉矶分校的一个实验室，让他们作一个简单的数学测验，一共有20道很容易的试题，每道题都给了一组数字，让他们从中找出相加等于10的两个数（例题如下）。测验的时间是5分钟，答得越多越好，然后让他们抽签。中签的可以按本人的成绩，每答对一道题就有10美元的奖励。

就像我们在哈佛商学院的实验一样，一部分学生直接把卷子交给实验主持人，这是受到严格控制的一组。另外一组人把自己答对了多少写在答卷纸上交给监考人，把考题纸撕掉——很明显这一组人有作弊的机会。这样，有了机会，这些参与者会作弊吗？正如你所预料到的，他们的确作弊了（但是，并不严重）。

在下面给出的数字中，尽快找出两个，二者相加之和必须正好等于10。你用了多长时间？		
1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

到这里为止，我说的没有什么新东西。但是关键的一招是在实验开始之前。参与者们到达实验室以后，我们要求一部分人写出他们高中时读过的10本书名，其余的则要求写出《圣经》十诫的内容，记得多少写多少。(注)做完了实验的这一“回忆”部分，我们才让他们去做数学题。

实验的这种设置，就是让一部分人回忆高中时代读过的10本书，然后引诱他们作弊；另一部分人则是回忆《圣经》十诫以后再引诱他们作弊。哪些人可能作弊多一些?

在没有作弊机会的条件下，参与者们平均答对了3.1道题。(注)

在有作弊机会的条件下，回忆高中时代10本书的参与者平均答对了4.1道题（或者说比那些没有作弊机会的高出33%）。

但是更重要的问题是另外一组的结果——学生们先写下《圣经》十诫，然后答题，再撕掉试题稿纸。就像体育比赛解说员说的，这一组才值得看。他们会作弊吗——或者《圣经》十诫会对他们的操守产生影响吗？结果连我们也感到惊讶：回忆过《圣经》十诫的学生根本就没有作弊！他们的平均成绩和那些没有作弊机会的一组相同，比那些回忆高中10本书而有作弊机会的学生少答对一道题。

那天晚上我走在回家的路上，一直在想这到底是怎么一回事。写下10本书名的那一组作了弊，但不严重，就一点点——到了这一点上，他们内心的奖赏机制（伏隔核和超我）摇醒了他们，命令他们赶快停止。

而《圣经》十诫却创造出奇迹！我们根本没有告诉参与者十诫的内容是什么——仅仅是要求他们每个人回想一下（他们没有几个人能

把十条完全写出来）。我们希望这个练习能在他们心中唤起诚实的意识。事实证明了这一点。因此，我们弄不明白，这一切的意义究竟在哪里。我们用了好几个星期才得出几个结论。

一个结论是，或许我们可以把《圣经》带回公众生活中来。如果我们只是要减少不诚实行为，这倒不失为一个好主意。但是，有人会反对，《圣经》意味着对某一宗教的支持，或者就是把宗教与商业和世俗社会混同起来。而另外一种性质的誓言会解决这个问题。有关《圣经》十诫的实验给我印象最深的是那些十条中只能记得一两条的学生和那些十条差不多全记得的都会受到影响。这就是说鼓励人们诚实的并不是十诫的条文本身，而是出于对某种道德准则的深思。

如果真是这样，我们就可以用非宗教的道德准则来提高大众的诚实水平。例如，像医生、律师和其他一些高级职业人士宣誓用的誓言——或者曾经用过的誓言？职业誓言能起这个作用吗？

英文“职业”一词来源于拉丁文“professus”，意思是“为公众认可”。高级职业很久以前起源于宗教，后来又传播、扩大到了医学和法律方面。据说，掌握了秘不外传的高深知识的人，不仅仅垄断了该知识的应用，同时还负有明智地、诚实地使用该种知识的责任。誓言——口头的，经常是书面的——是对执业者行为自律的提醒，同时演化出一系列必须奉行的规则，让他们按照高级职业的要求担负起应尽的责任。

各行各业中的“灰色地带”

这些誓言沿用了很长时间。但是到了20世纪60年代，发生了一场破除现存高级职业规则的强大运动。发起运动的人们声称，高级职业是精英们从事的职业，需要被放到太阳光下。对于法律专业来说，文

件要更多采用日常文体和通俗词汇来写，法院的审判庭里要允许拍照，允许张贴广告。医疗卫生业和银行业也采取了类似的去精英化措施。这些措施有很大一部分理应是有益的，但是高级职业的公开化也造成某些东西的缺失。严格的专业规范被自由灵活、个人判断、商业规律以及快速致富的欲望所取代，高级职业赖以建立的伦理与价值根基随之也消失了。

例如，加州律师公会1996年所作的一项研究发现，加利福尼亚州大多数律师对工作中的道德沦丧感到厌恶，对法律行业的现状“深感悲观”。2/3的人说今天的律师“因为经济压力不能坚守专业规范与准则”。将近80%的人说律师公会“未能适当处罚那些不遵守职业道德的律师”。1/2的人说如果能够重新选择职业，他们不会当律师。

马里兰州司法工作专门小组的一项类似研究发现该州的律师也持有相同的观点。马里兰州的律师们说，他们的整个行业堕落得非常厉害，“他们经常易受刺激，容易发火，爱吵架，好说脏话”，或者“漫不经心，不合群，心不在焉，不能集中精力”。当问到弗吉尼亚州的律师们，眼下专业规范及操守每况愈下，问题层出不穷，是因为“几个害群之马”还是不良风气弥漫成灾？多数人说是由于弥漫的不良风气造成的。

佛罗里达州的律师被认为是最差的。2003年佛罗里达州律师公会报告说有“为数不少”的律师“只管捞钱，过于精明，玩弄手段，耍滑头，不讲信用；根本不顾事实及公正，为了打赢官司不惜歪曲事实，操纵证人，掩盖真相，高傲自大，目中无人，言语粗鲁”。他们还“自吹自擂，令人厌恶”。对此我还能再说什么呢？

对医疗卫生业的批评同样不少。这些批评提到医生给病人实施不必要的手术和疗法只是为了多赚钱；推荐病人去他指定的实验室以便拿回扣；不管是否需要，让病人在他们拥有的设备上作检测。制药行业的公众形象又怎样呢？我的一个朋友说他最近去看病，在候诊室等

候的一个小时里，他就看到4个医药公司的销售代表旁若无人地自由出入于医生的办公室，给医生送午餐、试用品，还有其他礼物。

你可以从任何高级职业群体看到类似问题的迹象。例如，美国石油地质学家协会的情况又怎么样呢？我看到的是电影《夺宝奇兵》中印第安纳·琼斯那种类型的人物，讨论侏罗纪页岩和三角洲矿床的兴趣比谈论美元的兴趣高。但是一旦你深入观察，麻烦就来了。“这里面不讲职业道德的行为程度之深范围之广，远远超出我们多数人的想象。”该协会的一名成员写信给她的同事说。

你会问，到底是什么样的不诚实现象，能在石油地质学家这样的人物中蔓延呢？实际上，诸如使用伪造的地震数据；盗窃地图和资料；出卖土地或者招商投资时，夸大其石油的蕴藏量。一个石油地质学家指出：“渎职行为经常不是黑白分明的，而是带着少许灰色。”

我们要记住，这样做的不光是石油地质学家，职业道德准则的沦丧随处可见。如果你想要更多的证据，可以考虑一下伦理学家圈内的争论，这些人现在越来越多地被召唤到公开听证会或公开审判场合作证，他们可能被当事的一方或另一方花钱雇用出场，论证诸如应该给病人采取哪一种治疗方案以及未出生胎儿的权利等问题。他们会因为诱惑而趋炎附势吗？很明显会。有篇文章刊登在一家伦理道德刊物上，它的标题就是“道德专家：伦理学家的职业道德问题”。正如我说的那样，腐败的迹象到处可见。

谁是世界上最诚实的国家？

怎么办？假如说，无须借助《圣经》十诫，我们可以形成在某种世俗保证下签名的习惯——与高级职业宣誓近似——来提醒我们对诚

实的承诺，那么，这种简单的誓词能够和《圣经》十诫一样发挥重要作用吗？我们必须搞清楚——于是我们又进行了实验。

实验

我们再一次招募了参与者，这次是在麻省理工学院。实验中，第一组人作了数学测验，把答卷交给坐在房间前面的实验主持人（他计算了答对的数目并按这个数目付给他们钱）。第二组也作了测验，但要求他们把答卷折起来自己保留，到房间前面告诉实验主持人自己答对了几道。主持人根据他们说的付钱，他们离开实验室。

这次实验的新内容出现在第三组。测验开始以前，我们要求参与者们在试卷的上方这样的一则声明后面签名："我知晓并允许本次实验结果进入麻省理工学院道德规范记录。"签名后，他们开始答题。测验时间到了，他们把试卷放进口袋，走到房间的一头，告诉实验主持人自己答对了几道题，拿到自己的钱。

上述实验结果怎么样呢？严格控制下的一组不可能作弊，参与者平均答对了3道题。第二种情况下，参与者可以把答卷放进自己的口袋，他们平均答对了5.5道题。值得注意的是第三种情况——参与者们也把答卷放进了口袋，但他们事先签过道德规范声明。他们在这一条件下，平均答对的题数，也是3道——与严格控制的一组完全相同。这一结果与我们采用《圣经》十诫的那种情况相似，这就是签署道德规范声明的效力。特别要考虑的是，麻省理工学院根本就不存在这样一项道德规范！

由此我们了解学生们会在有机会的情况下作弊，但并不是肆无忌惮。不仅如此，一旦他们有关诚实的提醒——不管是通过《圣经》十诫还是通过签一项简单的声明——他们就会完全停止作弊。换言之，

如果我们没有了一切道德规范的意识，就会滑向不诚实一边。但是如果在受到诱惑的瞬间得到有关道德的提醒，我们可能保持诚实。

目前，有些州的律师公会和高级职业组织正在仓促地寻求支撑他们职业伦理规范的方法。有的给大学生和研究生增加道德课程，有的要求举办伦理方面的职业培训班。在法律领域里，马里兰州霍华德县巡回法庭大法官丹尼斯·M·斯维尼发表了他的著作《律师法庭行为守则》，其中写道："这里面的大多数规则，其实在我们很小的时候母亲就说过，她教导我们，懂礼貌有教养的人应该做到这些。既然我们的（还有你们的）母亲有别的重要事情要做，不能亲临我们州的每一个法庭，那我就把这些规则再对你们说一次。"

这样的普通措施有效吗？我们记得律师们获得执业资格时宣过誓，医生们从业前也宣过誓。但是偶尔宣一次誓，偶尔保证一下要遵守章则远远不够。我们的实验清楚表明，回想誓词和规则只能在受到诱惑时，或者就在诱惑之前那一刻才会有效。还有，我们要尽快解决这些问题，拖得越久，越难解决。就像我在第四章里说的，当社会规范与市场规范发生碰撞时，社会规范退出，市场规范取而代之。尽管拿到这里作简单的类推不尽确切，但是诚实问题给了我们一个相关的教训：一旦职业道德（社会规范）衰落，要想重建可就不那么容易了。

诚实为什么重要？一个理由是，我们别忘记美国之所以在当今世界上占据经济强国的地位，就是因为（起码我们认为）在企业管制标准上，它是世界上最诚实的国家之一。

2002年，根据一项调查，美国的诚信度居世界第20位（丹麦、芬兰和新西兰并列第一；海地、伊拉克、缅甸和索马里并列末位、第163位）。但就是在这一调查结果面前，我都怀疑那些与美国做生意的人能否感觉他们得到了公平对待。实际上，2000年美国排名第14位，从那以后公司丑闻此起彼伏，美国各大报纸的商业版面简直是警察局的

每日办案记录。我们正在沿着一条光溜溜的下坡路往下滑，而不是向上走，这样下去，从长远来看我们将会付出巨大的代价。

亚当·斯密告诫我们凡事诚实为上，特别是做生意。我们只要看一眼与此相反的现实——一个缺乏诚实的社会——你可以看一下这么几个国家。拉丁美洲到处是实行家族管理，给亲戚放贷的垄断企业（即使贷款人坏账也不中止贷款）。麻省理工学院一个来自伊朗的学生对我说，他的国家做生意缺乏一个信任平台。因此，没有人会预付货款，也没有人放贷，大家都不敢冒险。人们只从自己家族雇人，家族里还多少有些信任。你想生活在这样的社会里吗？当心，没有了诚实我们很快就会下滑到那样的程度，快得让你难以想象。

怎样才能让我们的国家保持诚实呢？我们也许可以读《圣经》，读《古兰经》，或者其他反映我们价值的一切。我们可以重建职业道德标准，我们可以在履行准则的保证上签名。另一条途径是，当自己处在某种条件下，个人利益与道德标准发生对立，我们容易向现实"屈服"，以一己之私去看待世界，从而变得不诚实——这时我们能保持清醒，至少认识到这种可能。那么，答案是什么？如果我们认识到自己的弱点，就可以防患于未然，尽力避免这种情形的发生。我们可以禁止医生通过给病人进行不必要的检查项目从中获利的行为，我们可以禁止公司的会计人员和审计人员兼任该公司的财务顾问，我们可以禁止国会议员给自己制定工资标准等。

不过，有关不诚实的问题还没讲完。下面的第十二章，我将进一步阐述不诚实的其他表现，以及我对于如何同它斗争的一些理解。

---

1. 哈佛商学院如此宣称。
2. 四个组答对的题目的数量比例相同，可是一旦参与者有了作弊的机会，平均值就提高了。
3. 你记得《圣经》十诫吗？如果你想自己测验一下，把它写下来与原文作对照。要想知道你记得到底对不对，不要仅仅凭感觉，动笔写下来。

4. 《圣经》十诫可能提高成绩吗？我们让参与者做了前面的记忆题，然后在严格控制条件下做数学题来寻找答案。结果无论做的是哪一种记忆题，数学题成绩相同。因此，《圣经》十诫不能提高成绩。

第十二章
企业的特权：
为什么现金可以阻止我们作弊？

敢偷可乐的人为什么不敢偷现金？

什么才算偷窃呢？

你会滥用因公出差的报销权力吗？

大公司会怎样应用它的“最终解释权”？

银行的信用卡利息在跟你耍什么花招？

什么因素允许我们在非金钱问题上作弊，又阻止我们在金钱上作弊？

只要有机会，人人都会弄虚作假吗？

可乐不见了，现金还在

实验

麻省理工学院的很多宿舍楼里都有公共使用的区域，摆放着各种式样的电冰箱供附近房间的学生使用。一天上午11点钟左右，大多数学生都在上课，我溜了进去，在宿舍楼中逐层徜徉游荡，徘徊于这些公用冰箱之间。

每当看到一台公用电冰箱，我就一点点靠近，小心环视一下周围，确信没有人看见，我就把冰箱门悄悄打开，偷偷塞进6瓶可口可乐，蹑手蹑脚迅速逃离现场。走出一段距离以后，我才停下来躲在一个不容易被人发现的地方，赶快把放入可乐的冰箱的位置和放入时间记录下来。

几天以后，我回去检查我放入冰箱的可乐的数量，每天详细记录冰箱里剩余可乐数量的变化。你可以预料到，大学宿舍里可乐待在冰箱中的时间不会太长，所有可乐在72小时内全部不见了。但是我放下的不光是可乐，还放了一个盘子，里面是总共6美元的几张纸币。这些纸币会不会比可乐消失得还快呢？

回答这个问题以前，我先问你另一个问题。你正在上班，妻子打电话给你，说女儿明天上学需要一支红铅笔，让你带一支回来。于是你就从办公室里给女儿拿了一支红铅笔。做完这事，你感觉怎样——舒服吗？非常不舒服？有点不舒服？还是非常舒服？

我再问你一个问题：假如办公室里没有现成的红铅笔，但是你可以从楼下小铺里花10美分买一支。碰巧你办公室里存放零用钱的盒子

开着，屋里又没有别人。你会从盒子里拿10美分去买一支红铅笔吗？假如你没有零钱，恰巧需要10美分用，你会心安理得地从里面拿吗？你觉得这样做可以吗？

我不知道你怎么想，不过我觉得拿一支铅笔比较容易，但是去拿现金就非常困难。（我很庆幸现在还不曾面临这一问题，我的女儿还没上学呢。）

实验的结果是，麻省理工学院的学生对于拿现金的态度也不同于拿可乐。正像我说的，可乐在72小时内统统不见了，一罐也没剩，但是钱就完全不同了：盘子里的纸币72小时内没有人动过，直到我从冰箱里取回来。

这是怎么回事呢？

非现金引发的作弊现象

我们看一下周围生活中的不诚实现象，就会发现多数作弊行为离现金还有一步之遥。企业作弊是在账目上玩花样，公司主管作弊是在股票期权日期上倒签，院外说客作弊是让政客们参加第三者付款的宴会和娱乐，制药公司作弊是给医生夫妇安排豪华度假游。事实上，这些人很少（个别情况除外）用赤裸裸的现金作弊。这就是我的观点：离现金一步之遥的作弊最容易发生。

你认为导致安然大厦倒塌的"建筑师"——肯尼斯·莱、杰弗里·斯基林和安德鲁·法斯托——会从一个老妇人的钱包里偷钱吗？不错，他们从许许多多老妇人的养老金里拿走了数百万、数千万美元。不过你认为他们会拿着铁棍把一个老妇人打倒，抢走她手中的钱吗？说出来你也许不同意，但我还是认为他们不大可能这样做。

到底是什么因素允许我们在非金钱事物上作弊，又是什么阻止我们在金钱上作弊呢？这种非理性的冲动是怎样起作用的？

因为我们擅长把自己细微的不诚实想法和做法合理化，所以我们通常很难清楚地确定非金钱事物对作弊的影响。例如，拿一支铅笔，我们可能推断办公用品是对员工的一部分补助，或者拿一两支铅笔之类的事人人都会干。我们会说，偶尔从公用电冰箱里拿一罐可乐不算什么，因为有时我们自己的可乐也会被别人拿。可能莱斯基林和法斯托等人认为篡改一下安然的账目也没有什么不可以，因为那只不过是一种权宜措施，以后生意好转，再改回来也就行了。谁知道呢？

那么，要确定不诚实的本质，我们需要设计出一种巧妙的实验方法，要能够尽量排除例外情况的干扰。我们作了多方考虑。我们用扑克游戏的筹码怎么样？它既不是现金，也不像可口可乐或者铅笔那样有背景和历史沿革。它能帮我们深入了解作弊的过程吗？我们不敢确定，但采用筹码好像有道理。于是几年前，我和尼娜、奥恩决定试试看。

实验

实验是这样的：麻省理工学院的餐厅里，学生们刚吃完午饭，我们进去问是否有人自愿参加一个5分钟的小实验。我们解释说，他们只需要做20道非常简单的数学题（找出两个相加等于10的数字）。他们每答对一道题可以得到50美分的奖励。

各组实验的开头大致相同，但是以3种不同形式结束。第一组参与者做完试题，把答卷纸交给实验主持人，主持人当面计算他们的成绩，每答对一道给50美分。第二组参与者则要求他们撕掉答卷纸，放进口袋或者背包，直接告诉主持人做对了几道。实验到此与第十一章里关于诚实的测验基本相同。

但是最后一组参与者得到的指示与其他两组有很大的不同。我们要求他们和第二组一样，撕掉答卷，直接告诉主持人答对了几道题。但这一次，主持人给他们的不是现金，而是每答对一道题给一个扑克游戏筹码。学生们需要走上12英尺到房间的另一头，另外一个主持人每个筹码兑换给他们50美分。

你明白我们在干什么了吧？把一个扑克游戏筹码——本身没有任何价值的非现金货币——安插到交易中间，这会对学生们的诚实有影响吗？与那些直接拿到现金的学生相比，扑克游戏筹码会降低学生们诚实度，使他们多报自己的成绩吗？如果多报，会多出多少呢？

我们自己对实验结果也感到吃惊：第一组参与者（他们没有作弊条件）平均答对了3.5道题（这是严格控制的一组）。

第二组的参与者撕掉了答卷纸，根据他们自己说的，平均答对了6.2道题。既然我们可以断定撕掉答卷不可能使他们变得更聪明，那么可以把他们平均多出来的2.7道题归结为作弊的结果。

但是说到厚颜无耻不诚实的冠军非第三组参与者莫属了。他们的脑瓜不比前两组聪明，根据他们自己报告的成绩，这一组平均答对了9.4道题——比严格控制的那组高出5.9道，比只是撕掉答卷的那组高出3.2道！

这就是说，在一般情况下，如果有机会，学生们会平均作弊2.7道题。但是在非现金条件下，有同样的作弊机会，他们平均作弊5.9道题，作弊的概率高出两倍还多。现金条件下的作弊和离现金一步之遥条件下的作弊，竟然有如此大的差别！

如果你感到惊讶，听我往下说。我们的诚实实验（第十一章里描写的那些）总共2 000个参与者中，只有4个人声称20道题全部答对。

换言之，“完全作弊”的概率是4比2 000。[注]

但是在安插进非现金货币（扑克游戏筹码）的实验里，450个参与者中有24人“完全作弊”。这24名完全作弊者在现金条件和象征货币条件下的各自分布情况怎样呢？他们全来自象征货币条件下的那些组（象征货币条件下的参与者共150人，彻底作弊者24人，由此可以折算在全部参与者中的概率为320比2 000）。也就是说，象征货币不仅能给人们的某些道德约束“松绑”，还能使相当一部分人“松绑”得非常彻底，竟然到了肆意作弊、毫无顾忌的地步。

作弊到了这种程度当然是坏事，但恐怕还不只如此。别忘了在我们的实验里，把扑克游戏筹码换成现金只不过是几秒钟的事。如果筹码转换成现金需要几天、几个星期或者几个月（例如，股票期权），不诚实的概率又会是多少？是否作弊的人更多，作弊的程度更严重呢？

我们了解到，只要有机会，人们就会作弊。但奇怪的是，我们多数人对此并无察觉。我们在另一个实验里让学生们预测，人们是否用现金时作弊多，用象征货币时作弊少，他们说不对，两种情况下作弊程度应该相同。他们解释说，归根结底，象征货币代表的是钱——而且要把它兑换成现金也就是几秒钟的事。因此，他们预测，参与者们会把筹码与现金同等对待。

但是，他们大错特错了！他们没看到只要离开现金一步远，我们就会多么快地给自己的不诚实行为找出合理的借口。当然了，他们的盲区也是我们的盲区。可能这也就是为什么作弊现象层出不穷，屡禁不止的原因。可能这也就是安然前CEO杰夫·斯基林、世通（WorldCom）前CEO伯尼克·埃伯斯，以及最近几年被起诉的一大批公司高管听任他们本人和他们的公司沿着这条下坡路一直滑下去的原因。

诚实与不诚实的临界点

当然，人人都是脆弱的。

想一下屡见不鲜的保险造假现象，据估计，投保人报告他们的家庭财产和汽车损失时，总是编造理由多报大约10%。（当然了，保险公司一旦发现多报，立即会提高你的保费，如此以牙还牙。）与此相对照，凭空捏造诈保骗保的案例并不是很多。通常是，很多失主丢的是27英寸电视机却当做32英寸来报，丢了32英寸电视机却当做36英寸来报，诸如此类。同时，这些人不大可能直接去偷保险公司的钱（尽管这种诱惑有时是存在的），但是报告他们丢失的东西时，仅仅把尺寸和价值夸大一点，道德上的负担就会更容易承受一些。

还有另外一些有意思的做法。你听说过“商店当衣橱”这种行为吗？这是指买一件衣服，把它穿到店家不能不退的程度，回商店退货，全额拿回货款，但是商家拿回去的衣服，却又无法按原价再卖了。消费者把商店当衣橱，他们不是直接从商店偷钱，但他们在购买与退货的边缘上跳舞，牵涉多次界限不清的交易。这种做法带来一个非常清楚的后果——服装业估计每年因为“商店当衣橱”行为的损失高达160亿美元（大约等于每年入室盗窃和汽车盗窃两项犯罪的涉案总值相加之和）。

企业费用报销，情况又怎样呢？人们因公出差，他们应该了解各项报销的规定，但费用报销离现金也是只有一步或是几步之遥。在一项研究里，我和尼娜发现，从人们为开销举出正当理由的能力来看，费用报销情况各有不同。例如，花5美元为一个漂亮的异性买个杯子很明显是不行的，但是在酒吧里给她买一杯8美元的饮料就很容易找出正当理由。问题不在于东西的价格，或者害怕被查出，而在于人们是否能够把这笔开销理所当然地纳入合法的业务费用中。

对业务费用开支的另外一些调查也发现相似的借口。在一项研究中，我们发现，当人们把开支收据通过公司主管的助理上报审核时，他们离不诚实就只有一步之遥，他们很容易在里面夹进一些有问题的收据。另一项研究里，我们发现家住纽约的商界人员，在旧金山机场（或者其他离家较远的地方）给孩子买礼物并纳入报销费用，比在纽约机场买或者从机场回家的路上买，更觉得心安理得。这一切在逻辑上都说不通，但是一旦交换介质是非货币的，我们为自己行为作出合理化解释的能力就会突飞猛进。

几年前，我本人也亲身经历过不诚实行为。有人非法进入了我的Skype账户（很棒的在线电话软件），并假冒我的名义从我的贝宝（Paypal）账户里盗用了几百美元电话费。

我认为做这事的人并不是毫无良知的罪犯。从一个罪犯的角度来看，既然他有智慧、有能力盗用Skype，那么闯进我的账户行窃就纯属浪费才能和时间，他完全可以进入亚马逊、戴尔，或者某个信用卡账户，用同样的时间获取更多的价值。我倒把他想象成一个聪明的孩子，闯入了我的账户，利用软件随便“免费”打电话找人闲聊神侃，直到后来我设法重新控制了账户。他可能仅仅把这件事当做对自己科技能力的测试——或者他是我的学生，我给过他低分，他决定用这样的方式羞辱我，小小地报复一下。

这个孩子会在没有人发觉的情况下从我的钱包里拿钱吗？有可能，不过我猜他不会。但是Skype软件的某些设计和我的账户设置方式“帮助”他这样做了，而且他不感到道德上有负担：第一，他偷的是通话时间，而不是钱；第二，他从这一交易中没有得到有形的物品；第三，他偷的是网络上的Skype，而不是直接从我手中偷；第四，他可能想象，这一天下来，最终要替他承担费用的是Skype，而不是我；第五，通话费是通过我的贝宝自动转付的。于是，我们在这一过程中离现金又远了一步，在最终由谁付通话费这一问题上更加模糊不清（如

果你还是不明白，我就说得清楚一点，从那以后我就取消了与贝宝的直接联网）。

这个人偷了我的东西了吗？当然偷了，但是很多因素使这一偷窃行为变得界限不清。我觉得他不会自认为是不诚实的人。他偷钱了吗？没有。有人受到伤害了吗？也没有。但是，这种考虑问题的方法令人担心。如果说我在Skype上遇到的问题确实是由于它的交易属于非货币性质，那么存在风险的事情还有很多，程度还会更大，包括内容相当广泛的网上服务，可能还有贷记卡和借记卡服务。所有的电子交易都不通过有形的货币实现，这更容易使人们不诚实——对自己的不道德行为，人们无须扪心自问，有的甚至干脆不承认有这回事。

我从这些实验中还得到了另外一种不好的印象。在我们的实验中，参与者都是聪明、有爱心、正直的人，他们在绝大多数情况下，甚至是对于非现金的货币例如扑克筹码，也能把持住作弊的程度和界限。他们中大多数人的意识中都有一个临界点，劝诫他们停止作弊，他们也就停下了。因此，我们实验中看到的不诚实现象或许接近了人类不诚实的底线：所谓的“好人”——那些讲道德并且自认为有操守的人们所不想逾越的不诚实界限。

一个可怕的想法是，如果说我们关于非货币的实验所用的媒介不是立即可以兑换现金的扑克筹码，或者参与者不那么在乎自己是否诚实，或者他们的行为不那么容易观察，就很可能会出现更多、更严重的不诚实行为。换言之，现实世界中实际发生的欺骗现象比我们在实验中所观察到的要严重很多。

假设有一家公司或者部门的领导者是电影《华尔街》中的戈登·盖科那样的人物，他宣称“贪欲就是美德”；假设他用非货币工具鼓励不诚实行为，你就能看出这样一个无赖会怎样改变人们的心志。这些人原本诚实而且想诚实处世，但同时也想保住自己的职位，事业有所成就。在这样的状态下非现金的货币可能使他们迷失方向，引导他们绕

过自己的意识临界点，自由自在、毫无顾忌地去捞取不诚实带来的利益。

对现实的观察令人担心。我们希望自己周围都是心地善良、遵守道德的人，但我们必须现实一些。即使是好人也难免被自己的思维所蒙蔽，他们可能采取行动，在通往金钱报酬的道路上绕开道德准则。从根本上来说，动机带来的刺激可能愚弄我们，不管我们是不是好人，是不是奉行道德准则。

正如作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经指出的：“如果一个人就是靠不理解某些事情来挣钱，那么让他理解这些事情是非常困难的。”我们现在可以引申为：如果一个人习惯与非现金货币打交道，让他理解诚实就非常困难。

“最终解释权”也是一种不诚实的表现吗?

不诚实问题不仅涉及个人，最近几年我们看到，整个商界的诚实水平也下降了。我不是指像安然和世通这样严重的不诚实案件，我指的是例如从冰箱里随便拿取别人可乐之类细小的不诚实行为。换言之，有些企业尽管没有偷窃盘子里的现金，但他们偷的是离现金只有一步之遥的东西。

我的一个朋友是一家航空公司的长飞里程会员，他一直仔细地积攒着自己的飞行里程。最近他去这家公司，想用自己的里程分数换一张免费度假机票，但该公司的人却说，他想订的航班都没有座位了。就是说，尽管他积攒了25 000英里的飞行里程，然而全都没法使用（他查过很多日期的航班）。但是航空公司的代表说，如果他有50 000英里的分数，可能还有座位。他接着查了一下，果然，无论到哪里的航班都有座位。

当然很有可能，这家公司的长飞里程会员须知小册子里，某个地方用小字说明了他们可以这样做（例如写上“本公司有最终解释权”之类的文字）。但对我朋友来说，他好不容易积攒的25 000英里代表一大笔钱，比如说450美元吧。这家航空公司会公开抢他的这些钱吗？他们会从他的银行账户里强行支走这些钱吗？不会。就因为离现金有了一步之遥，航空公司可以把他的这些钱偷走，反过来要求他再积攒25 000英里飞行里程。

再举一个例子，看看银行的信用卡利息是什么情况，我们考虑一下所谓的双循环计息方式。这一花招有大同小异的几种形式，但基本思路就是，如果你不把欠款一次付清，发卡行不仅对你刚产生的消费金额提高利息，还要追溯到以前，提高你以前的消费金额的利息。最近参议院银行委员会调查这一问题时，发现听证时有很多证据证实了银行的不诚实行为。例如，俄亥俄州有一个人用信用卡消费了3 200美元，不久他发现由于罚款、手续费和利息，他的欠款额竟然高达10 700美元。

上面说的收取高额利息、高额手续费的并不是电影《锅炉房》里的那些股票贩子，而是在美国享有盛誉的大银行——它们刊登各种各样的广告让你相信，银行和你是“一家人”。你的家人会从你的钱包里偷钱吗？不会的。但是这些银行通过离现金一步之遥的交易，干的俨然就是盗窃的勾当。

使用这种方式来进行观察，很明显，每天早上只要一打开报纸，你准能在上述例子后面补充上几条了。

现金时代的终结与舞弊行为的泛滥

我们再回到最初观察到的现象：现金这种东西难道不奇怪吗？与现金打交道，我们就能受到启发，检点自己的行为，好像刚签过了一项荣辱契约。事实上，你看看1美元的纸币，似乎它的设计就令人想到一份契约：它上面用醒目的字体印着“美利坚合众国”，加上这几个字下面的阴影，形成了三维图像；还有乔治·华盛顿的头像（我们都知道他从来不说谎）；翻过来，它的背面就更加庄严了，上面印着“上帝与我们同在”。这样，它把我们一步一步地带上那神奇的金字塔，它的顶端，就是时时刻刻注视一切的全能之眼！它正在注视着我们。除此以外，事实上，钱作为一种锱铢分明的交易单位也增加了它的神圣感。

我们再看看非货币交易的发生范围。要找理由总是很方便。我们可以从办公室拿一支铅笔，从公用冰箱拿一罐可乐——甚至可以倒填股票期权的日期——然后编出理由为这一切解释。我们可以做着不诚实的事，还自认为是谦谦君子，我们听任自己行窃，而自己的良知却在睡大觉。

怎么解决这个问题？例如，我们可以把办公用品橱里的每件东西都标上价钱，或者在股票期权书上详细标明每段时期的确切货币价值。但是在更大范围内，我们必须唤醒人们认清非货币财物与自己作弊倾向的关系。我们要认识到一旦没有现金的直接提醒，我们就可能作弊，而且所达到的程度连我们自己都想象不到。我们必须唤醒自己，认识到这一切——不管是作为具体的个人、企业还是作为一个国家，而且是越快越好，越早越好。

为什么？使用现金的时代就要结束了。现金是银行利润的一个负担——它们想废除现金。另一方面，电子支付工具利润可观。美国全国信用卡的利润从1996年的90亿美元上升到2004年记录的270亿美元。到2010年，银行分析家说，新增的电子交易额会高达500亿美元，几乎是2004年Visa卡和万事达卡两家交易额总数的两倍。问题是，怎样把人们在看不到现金时的作弊倾向，控制到如同他们实际看到现金时的

自控范围内——从现在起，我们该怎么办，因为现金已经开始渐渐离我们而去了。

臭名昭著的银行抢劫犯威利·萨顿曾经说他抢银行是因为那里有钱。按照这个逻辑他今天应该把这句话用小号字标在信用卡公司的牌子上或者用铅笔写在航空公司显示没有座位的航班号上。那些地方没有现金，但那里肯定有钱。

---

1. 理论上说，某些人有可能全部答对。但是，我们的实验中没有人声称答对第14、15、16、17、18或19道题，那么这4个人完全答对20道的可能性是极小极小的。出于这一考虑，我们猜想他们是作弊。

第十三章
啤酒与免费午餐：什么是行为经济学，哪里有免费午餐？

如果粒子能思考，物理学家还有存在的必要吗？

在酒吧里点酒你会受他人意见的影响吗？

在餐厅你会点自己喜欢的菜还是其他人喜欢的菜呢？

你比较看重自我还是别人的看法？

这个世界上有没有免费的午餐？

员工们愿意牺牲眼前的消费而为明天储蓄吗？

个人需求与群体属性的矛盾

弗兰克林大街是北卡罗来纳大学教堂山分校校门外的主要街道。卡罗来纳啤酒屋就是这条大街上的一处流行酒吧。大街很漂亮，两旁建筑都用砖砌成，古木成荫，饭店、酒吧和咖啡馆到处可见——在这样一个小镇子上餐饮业竟然如此兴盛，你简直难以想象。

一进卡罗来纳啤酒屋的大门，你就会发现这是一座老房子，没有吊顶，房梁都露在外面，屋里有几个不锈钢的大啤酒桶，盛满了啤酒，足够客人们享用。大厅里到处摆着桌子，桌子之间有半封闭的隔断。最喜欢光顾这里的是大学生，还有年龄大一点的老顾客，他们聚在这里品味各种牌子的优质啤酒，享受美味的食物。

我刚到麻省理工学院上班不久，我和哥伦比亚大学教授乔纳森·莱瓦夫都在思考人们在轻松愉快的酒吧里可能遇到的一些问题。首先，点酒的顺序能够影响同桌其他人最终点哪一种酒吗？换言之，顾客点什么酒受其他人点酒的影响吗？其次，如果受影响，这一影响的趋向是同一化选择还是个性化选择呢？就是说，同在一桌的顾客是有意点和别人相同的啤酒还是不同的啤酒呢？最后，我们还想弄清楚受别人影响而点酒的人感觉怎样——对啤酒的味觉享受感觉更好还是感觉更差？

本书从头到尾，我详细叙述了一些实验，希望你们觉得新奇，受到启发。如果你们感觉是这样，那是因为这些实验驳斥了“我们本质上是理性的”这一假定。我举了一个又一个的例子，说明我们与莎士比亚描写的“人是多么神奇的一件杰作”大相径庭。实际上，我们的理性并不完美，才能并不广大，头脑还相当迟钝。（说实在的，我认为莎士比亚了解得十分清楚，哈姆雷特的话里不无讽刺的意味。）

在这最后一章里，我再讲一个实验，举一个可预测的非理性的例子，然后进一步说明一般经济学关于人类行为的观点，拿它与行为经济学的观点相对照，最后得出一些结论。我们先从实验开始。

实验

我们在卡罗来纳啤酒屋里想到了许许多多的问题，足以装满盛啤酒的大桶。为了对其中连酒带泡的那一大堆问题追根寻底，我和乔纳森决定跳进去弄个明白——当然，这只是打个比方。我们先找到啤酒屋的经理，请求他允许我们给顾客免费提供样品啤酒，这些样品由我们自己来买单。（你们可以想象，后来我们到麻省理工学院去报销，要说服财务部我们花的这1 400美元是合理的实验费用，该有多么困难。）经理当然很高兴地答应了。说到底，他又可以卖给我们啤酒，他的顾客又能喝到免费的样品酒，这样一来，顾客们自然就更愿意多到啤酒屋来了。

他把工作围裙发给我们，只给我们作了一条规定：顾客一坐下，我们就必须走上去，在一分钟之内请他们点完样品啤酒。如果做不到，我们必须给正式的服务生作手势，让他们前来招呼客人。这个规定很合理，经理不知道我们当服务生是否胜任，他不想让客人们等得太久。我们就这样上班了。

四位客人一落座，我就走上前去。他们好像是大学生，聚在一起举办四人派对。其中两个男孩穿的大概是自己最好的裤子，女孩则在化妆上费了很大的心思，足以使伊丽莎白·泰勒相形见绌。我打过招呼，请他们选择样品啤酒，并作了介绍：

库伯莱琥珀麦芽啤酒：红色中度麦芽酒，酒花与麦芽配比适当，带传统麦芽啤酒的果香。

富兰克林大街窖藏：波希米亚金黄色窖藏啤酒，带柔和麦芽香和清爽酒花味道。

淡色印度麦芽啤酒：酒花味道浓郁，从英国经非洲到印度长途航行仍旧保持醇厚风味。发酵后多级添加酒花，具有鲜花的芳香。

夏日小麦芽啤酒：巴伐利亚风味麦芽啤酒，用50%小麦酿制，酒精度低、富含气泡，正宗德国酵母发酵，酒花味较轻，具有独特的香蕉与丁香的浓郁回味，适宜夏季饮用。

您选哪一种?

对几种啤酒作过介绍之后，我请男士中的一位——一头金发的那位先点。他点了淡色印度麦芽啤酒。下一个是发型比较夸张的那个女孩，她点的是富兰克林大街窖藏。然后我问另一个女孩，她要了库伯莱琥珀麦芽啤酒。最后一位是她的男友，选的是夏日小麦芽啤酒。拿着他们的酒单，我赶紧来到吧台，高大英俊的吧台服务生鲍勃——计算机专业大四学生——站在那里朝我笑。他看出我要得比较急，就优先给我打酒。然后我端着托盘，上面是4杯每杯两盎司的样品酒，送到四人派对的那张桌子上，摆到他们每人的面前。

和样品酒一起，我给他们发了4张用啤酒屋的信笺纸印的调查表，问受访者，他们是否喜欢自己选的啤酒及喜欢的程度，对所选的牌子是否后悔。我取回调查表，从远处继续观察这四个人，看他们是否有人从别人杯子里尝一口。结果他们都没尝别人的酒。

我和乔纳森用同样的方式又实验了49桌。然后继续往下做，但是我们对第50桌及以后的方案改变了实验方式。这一次，我们先念4种啤酒的简介，然后给他们每人一张酒单，上面印着4种样品酒的名称，请他们标明要哪一种，而不是说出来。这样我们把点酒从公开行为变为私下行为。就是说每个实验参与者都听不到别人——包括他可能极力想打动的那个人——点的是哪一种酒，因此也不可能受到别人的影响。

结果怎么样？我们发现人们按顺序公开点酒与私下点酒完全相同。当他们按顺序点，每个桌上点各种不同牌子的酒，从本质上说，是趋向多样化。理解这一点有个最基本的表现，夏日小麦芽啤酒平常卖得不是很好，但是当其他牌子都被别人选过了，实验参与者觉得他必须选一种和别人不同的——可能是为了表明他有自己的主见，不愿意跟随他人——于是就要选别人没点过的，结果点了自己原来不想点的，以此来表明自己有个性。

他们对啤酒的享受程度又是怎样呢？很容易推理，如果人们选择别人没选过的啤酒，只是为了显示自己与众不同，到头来很可能端来的酒是他原本不想喝或者不喜欢的。事实正是如此。总的来看，公开点酒，就像我们在饭馆里点菜那样，对酒本身的享受程度，不如私下点酒、无须考虑别人意见的那些人。但是有一个很重要的例外：一群人中第一个公开点酒的人，事实上与那些私下点酒的人一样，因为他（她）没有受到别人选择的影响。因此，我们发现按顺序公开点酒的第一个人对酒的享受度是同桌人中最高的，与那些私下点酒的人相同。

我在卡罗来纳啤酒屋作实验时，碰到了一桩趣事：我身穿服务生工作服，来到一张桌子前面，给刚入座的一男一女开始念啤酒介绍。突然我认出了那个男的，他叫里克，是计算机科学专业的研究生，大概三四年前我和他在关于计算机视觉的项目中共事过。因为我们在啤酒屋的实验中要求对每桌客人相同对待，当时我真的不便于停下手头的工作和他叙旧，只好若无其事地按服务生的操作规范介绍啤酒。介绍完了，里克叫住我，问我现在怎么样。

“很好，谢谢。”我回答，“您想点哪一种啤酒呢？”

他们两个人都选好了样品啤酒，然后里克又冷不丁地问了一句：“丹，你的博士学位拿到了没有？”

“拿到了。”我说，“我拿到一年多了。请稍等，我马上给你们上啤酒。”我一边走向吧台去拿酒，一边想，里克一定认为我真的当上了服务生，凭着我的社科博士学位竟然来给人端啤酒。等到我把他们的啤酒送到桌上，里克和他的女伴——其实是他妻子——已经填好了简短的调查表。这时里克又想找个话题，他说最近看到了我的一篇论文，他非常喜欢，写得相当不错。我自己也觉得那篇论文不错，但他这样说，可能只不过是为了让我这个啤酒服务生感觉好一点罢了。

后来在杜克大学，我们又用葡萄酒样品作了一个实验，参与者是一些工商管理专业的硕士生，实验中我们得以观测一些参与者的人格特质——卡罗来纳啤酒屋的经理对此不大感兴趣。这给我们打开了一扇门，找到一种有趣的现象——我们发现了人们对酒类饮料的选择与同桌其他人不同的倾向，与被称做“独特需求”的人格特质二者之间的关联。从本质上说，那些注重表现自己独特性的人们更可能点别人没点过的酒，以此来证明自己确实与众不同。

这些实验结果显示人们有时甘愿牺牲消费快感来突出自己在别人心目中的形象。人们选择食品和饮料时好像有两个目标：或者给自己带来最大享受，或者希望在朋友心目中留下自己某些正面的人格特质印象。问题在于，一旦他们作出选择，例如，点了菜，他们就必须勉强食用自己本来不喜欢的东西，陷入一种后悔莫及的境地。说到底，人们，特别是那些独特需求旺盛的人们，更有可能牺牲个人需求去换取名声需求。

上述结果非常清楚明确，但我们怀疑，在标新立异不被视为正面人格特质的文化背景下，人们在大庭广众之下点菜点酒时，更倾向于表现与群体的归属感，着意刻画与别人一致的印象。我们在香港作的实验证明，事实果真如此。在香港，人们也不喜欢在公开场合中当众点的酒菜，而是喜欢自己私下点的。但是这些参与者公开点酒点菜

时，却都跟着群体中的头一个照葫芦画瓢——这样他们就同样犯了使他们后悔的错误。

“免费午餐”是可以实现的

关于实验我先讲到这里，你可以看到，实验引发出生活中的一个简单的小窍门——可以说是免费的午餐。首先，你要去饭馆吃饭，最好是在服务生到来之前先拿定主意，坚持不变。看别人点什么你再跟着点，很容易引导你点原本不想点的东西。如果你怕受别人的影响，一个有效的办法就是在服务生还没过来之前就把你的选择写好放在桌上。这样做，你就划定了自己点菜的范围，别人点什么，即使是在你前面点，都不大可能改变你既定的选择。当然了，最好的办法还是争取头一个点。

也许饭馆方面应该让顾客私下写出他们点的酒菜，这样就不会受同伴的影响。我们往往为外出就餐的快感支出不菲，因此各自以书面的方式点酒点菜，很可能是让我们增进外出就餐快感的最经济、最简便的方法。

但是我从以上实验——事实上是从以前各章所有的实验里，还学到了更重要的一课。传统经济学假定我们都是理性的——我们了解与决定有关的一切信息，我们能够计算所面临的各种选择的价值，我们能够正确权衡每一种选择中错综复杂的因素，我们对事物的认知不会遇到阻碍。

这样一来就假定我们能够作出明智的、合乎逻辑的决定。即使我们偶尔作出错误的决定，从传统经济学角度看来，我们能够马上从自己的错误中自动地接受教训，或者借助“市场力量”而接受教训。以这

些假定为基础，经济学家引申出了包罗万象的各种结论，从购买趋势到法律，再到公共政策。

然而，本书（还有其他书）中的实验结果却显示，我们所有人的决策过程远不如传统经济学理论所假定的那么理性。我们的非理性行为既不是任意所致，也不是毫无目的，它有规律可循，而且可以预测。我们受大脑思维的束缚，对某些错误一犯再犯。因此，对传统经济学进行修正，摆脱天真的心理学——它常常经受不住推理、内省测试，尤其重要的是，经不起实验检验——难道不是顺理成章的吗?

如果经济学建立在人们实际行为的基础上，而非他们应该怎样做的基础上，岂不是更有意义？正如我在本书的引言里指出的，简单说来，行为经济学这门新学科的主旨（非常直观地）集中到一个概念上，即人们经常不能理性地作为，他们在决策中经常失误。本书中叙述的那些实验只是这一新兴研究领域的一小部分。

在很多方面，传统经济学专家和莎士比亚等人关于人类本性的观点是过于乐观的，因为他们都假定我们的推理能力是无限的。基于对同一问题的观察，行为经济学却认识到了人类的不足，他们很多方面的表现与理想状态相去甚远，因而我们对人类本性的观点是相当不乐观的。一点不错，我们所有人不断地在个人生活、职业生涯、社会活动中作出各种非理性的决定，认识到这一点就相当令人悲观。但事情总有好的一面，我们犯错误这一事实也说明还有改善我们决定的办法——因此就有机会获得“免费午餐”。

传统经济学与行为经济学的主要不同点之一涉及“免费午餐”这一概念。根据传统经济学的假定，人类的一切决定都是理性的、根据可靠信息作出的，受到所有产品与服务的价值，以及该决定可能带来的幸福指数的共同驱动。在这一组假定之下，市场上人人力图将收益最大化并尽力把体验最优化。结果是，传统经济学理论断言世界上没有免费午餐——如果有的话，早就会被人发现并且榨干了它的价值。

正相反，行为经济学家相信人们容易受到来自周围环境（我们称之为情境效应）中无关的情绪、短视以及其他形式的非理性因素（参见本书各章里的实例）的影响。认识到这一切会带来什么好消息呢？好消息就是，这些错误同时提供了改进的机会。如果我们在决策中总是出现有规律的错误，那么为什么不发展新策略、新工具、新方法来优化我们的决策过程，改善我们全体的福祉呢？这正是从行为经济学角度赋予"免费午餐"的意义——这一观念就是，我们大家可以借助工具、方法和政策，改善我们的决策过程，减少决策失误，以使我们心想事成。

从传统经济学角度来看，为什么美国人不肯充分储蓄为退休生活作准备？这是一个毫无意义的问题。如果我们生活中各方面的决定都是正确的、根据可靠信息作出的，那么我们储蓄多少也正是根据所需来决定的。我们储蓄不多，因为我们根本不在乎将来怎么样，因为我们退休后甘受贫困，因为我们指望孩子们养活，或者我们指望买奖券中大奖——可能有各种各样的理由。最重要的一点是，从传统经济学的角度来看，我们是否储蓄、储蓄多少，完全是由自己的偏好决定的。

但是行为经济学并不假定人们是理性的，从这一角度看来，我们不肯充分储蓄是完全有原因的。事实上，行为经济学的实验指出，人们不肯为退休生活充分储蓄，可能的原因很多。人们有拖沓习惯；人们很难理解储蓄的好处和不储蓄的代价（想象一下如果以后的20年里，你每月往退休账户里多存1 000美元，将来你的退休生活能有多大程度的改善？）；房价的上涨使人们相信他们真的很富有；养成过度消费的习惯容易，改掉这种习惯却非常困难等。这类的原因还有很多很多。

从行为经济学看来，免费午餐的潜力包含在一些新方法、新机制和其他干预手段之中。它能够对人们提供帮助，更好地做他们真正想

做的事情，得到他们真正想要的东西。例如，我在第六章里描述的那种有创意的、有自我控制功能的新型信用卡，可以在消费领域里帮助人们更好地约束自我。另一种途径是被称做“明天多储蓄”的机制，几年前由狄克·塞勒和什洛莫·贝纳茨提出并加以实验。

实验

“明天多储蓄”是这样操作的：新员工来到公司，按公司规定的要求，他们自己决定从薪金中拿出百分之几投入养老金计划，此外，还要求他们决定如果将来工资有了增长，他们愿意从中拿出百分之几投入养老金计划。为了遥远的将来牺牲眼前的消费很难，但是牺牲一点未来的消费，从心理上就比较容易承受。未来工资增长，眼下还看不到，要从里面拿出百分之几就更容易了。

当塞勒和贝纳茨把这个计划拿到一家公司里实际实验，员工们同意参加，愿意从未来增加的工资里拿出百分之几加入这一安排。结果怎么样了？几年下来，随着员工工资的增长，储蓄率从大约3.5%增加到13.5%左右——员工、员工家庭、公司三方面都从中获益，现在员工们人心稳定，满意的人多了，担心的人少了。

免费午餐的基本概念就在这里——让有关各方都能获益，做到“共赢”。要注意的是，这些免费午餐并不一定是没有成本（使用自我控制信用卡和实施“明天多储蓄”不可避免会涉及成本）。但只要这些机制换来的利益大于成本，我们应该把它们当做免费午餐——给各方都带来净效益的机制。

如果让我从本书中叙述的研究结论里浓缩出一个重要的教训，那就是，我们都是棋盘上的小卒子，对棋局里的多种力量认识不多。我们通常认为自己稳坐在驾驶座上，对自己的决策，对自己生活的方向具有至高无上的操控能力；但是，可惜啊，这只是我们一相情愿的认

识，它反映的是我们的欲望——我们对自身想当然的认识——而不是现实。

本书的每一章里都描述了影响我们行为的一种力量（情绪、相对论、社会规范等）。这些力量对我们的行为施加了巨大的影响，我们的自然本性却使自己大大低估了这种力量。它们能够起作用，不是因为我们缺乏知识，缺少实践，或者我们天生低能。相反，一再受到影响的不仅是入门新手，同样还有资深专家，影响的方式具有可预测的规律，造成的失误则直接关系到我们怎样生活、怎样“做生意”，这些失误成了我们人生的一部分。

用视觉幻象同样可以说明。就像我们不可避免地被视觉幻象所愚弄，我们也陷入了自己大脑带入的“决策幻象”之中。问题在于我们的知觉和决策环境是通过眼、耳、味觉和触觉，还有主宰一切思想的大脑，经过过滤才形成的。等到我们对信息作了理解和消化，它就不再是现实的真实反映了。相反，它只是我们对现实的诠释，而它就是我们形成决策的基础。从本质上来说，我们被自然赋予的工具所限制，我们决策的方式又受限于这些工具的质量与精确程度。

第二个重要教训是，尽管非理性司空见惯，但并不是说我们都不可救药了。一旦我们明白了自己的错误决定会发生在什么时间，起源自什么地方，就可以提高警惕，强制自己从不同角度、用不同方式重新考虑这些决定，或者用科技手段来克服与生俱来的缺点。企业决策者们也可以在这些方面改变他们的思维方式，考虑怎样制定政策，设计产品和创造免费午餐。

承蒙阅读本书，不胜感激。我希望，你们能获得有关人类行为的一些有趣的见解，对驱使我们生活的原动力有所理解，发现某些改善决策的方法。我还希望能够与你们分享我对理性与非理性研究的热情。在我看来，研究人类行为是一项了不起的事业，因为它帮助我们更好地理解自己，揭开我们日常生活中许多不解之谜。这一课题非常

重要而且令人神往，但研究起来并非易事，我们前面的路还很长，要做的事还很多。正如诺贝尔物理学奖获得者默里·盖尔曼曾经说过的："你想，如果粒子能思考，物理学家该多么难当。"

你的非理性的，

丹·艾瑞里敬上

附录1
关于正文部分章节的补充说明及趣闻逸事

第一章

约会窍门要保密

我在第一章论述相对论时，曾给那些约会的人提出了一些建议。我建议说假如你要去酒吧，应当考虑带个伴儿，外貌、身材比你稍差一点儿。人们的评价行为都具有相对的特质，因此周围的人不但会认为你比你的“诱饵”朋友英俊潇洒，甚至还会觉得你风度翩翩胜过了酒吧里的其他人。根据同一逻辑，我还指出了事情的另一面，那就是如果有人请你陪伴他（她），你应该很容易推测出你朋友对你的评价。不过我忘记了加一条重要警示，后来幸亏麻省理工学院一位同事的女儿给我指出来了。

苏珊是康奈尔大学的学生，她写信给我，说看了我说的小窍门很高兴，于是她就照此办理，结果真是妙不可言。当然了，她找到的是合适的“诱饵”朋友，因此改善了社交生活。但是好景不长，几个星期后她又写信给我，说她在一次聚会时，喝得有点儿多，也不知出于什么原因，就把拉着朋友当她参加各种社交活动的陪衬的事对这位朋友说了。可以想象，这个朋友非常气恼，结果不欢而散。

这个故事的教训是什么？千万别告诉你的朋友你为什么带他（她）出去。他（她）可能会怀疑，不过看在上帝的份儿上，你可千万别捅破这层窗户纸！

有种魅力仅存在于特定环境中

《怪诞行为学》第1版出版以后，我参加了一次为期6个星期的巡回售书活动。我在各地马不停蹄地奔波，从机场到机场，从城市到城市，从广播电台到广播电台，一天到晚连轴转似的与记者们、读者们见面和座谈，简直抽不出一丁点儿时间进行任何形式的个人交流。所有的座谈都很短，“紧扣正题”，聚焦我的研究主题。尽管遇到很多良师益友，可是我连坐下来和他们好好喝杯咖啡或者啤酒的工夫都没有。

售书快结束的时候，我到了巴塞罗那，在那里我遇到了一个美国来的游客乔恩，他和我一样，一句西班牙语也不会说，我们马上成了知己。可以想象，这种互相依赖常常产生于来自同一国家又同处异国的游子之间，他们的视角相同，都观察到自己与周围的当地人存在巨大的差别。最后我和乔恩一起吃晚饭的时候，两人推心置腹地谈了很多。我和他都谈到了自己久藏心底，从未对别人提及的一些事情。我们之间有一种难以形容的亲近感，就像失散多年的兄弟重逢。我们一直谈到很晚才睡。因为第二天就要各奔前程无法再见面，于是我们交换了电子邮箱。然而事实证明这并非明智之举。

大约6个月以后，我和乔恩相约在纽约一起吃中饭。这一次见面却让我想不通为什么他在巴塞罗那对我竟有那么大的吸引力，而且我毫不怀疑，他也有同样的想法。餐桌上的气氛也算融洽、愉快，但上次相遇时的那种亲密感却荡然无存了，这令我百思不得其解。

回想起来，我觉得还是相对论在作怪。我第一次遇到乔恩的时候，周围的人都是西班牙人，从文化背景上来说，我们俩都是局外人，所以我们彼此都成为对方退而求其次的最佳伙伴。但是我们一回到美国，回到我们亲近的家人、朋友中间，我们的比较尺度又回到了“常规”状态。在这样的环境下，很难想象我和乔恩还会希望再次共度黄昏，而不是与家人同享天伦或者与老朋友促膝交谈。

我有何建议？要懂得相对论无处不在，我们对一切事物的观察都必然通过它的镜头，玫瑰色也好，其他色也罢。如果你在其他国家、其他城市遇到某人，他（她）似乎对你有一种神秘的吸引力，你要明白这种魅力可能仅限于特定的环境。有了这样的认识，即使日后魅力消失你也不会感到失望。

第三章

轮流做东比AA制更能增进友情

我们从实验中了解到人们对免费的东西都过分热衷，人们因此作出的决定往往对自己并非最有利。

举个例子，假如让你在两种信用卡之间作出选择：一种是12%的年利率，但是免年费（免费！）；另一种年利率较低，仅为9%但要收取100美元的年费。你会选哪一种？多数人会追求免费而对年费过于计较，因此选择了利率高的那一种，从长远还款来看，他们会付出更多——他们免不了有时无法按时偿付全款或最低还款额[注]。

为了避免我们作决策时陷入圈套，如何识别并抵挡免费的诱惑至关重要，但在有些情况下，我们也可以利用免费而得到好处。举一个常见的例子，和朋友去饭店吃饭。饭后服务员送上账单，大家经常七嘴八舌地讨论如何付款。谁点的菜谁付呢？或者把账单金额均摊，尽管约翰多点了一杯葡萄酒和一个法国式布丁？此时，免费可以帮助我们解决这个问题，同时还会给我们的友情聚餐带来更多的享受。

这个问题的答案是，让一个人来掏钱支付全部餐费，参加聚餐的其他人依次轮流做东。这样做的理由是：我们付款时——无论多少——会感受到某种程度的心理痛苦，社会科学家称之为“付款痛苦”。这就是说我们挣钱不容易，付钱时就会有一种非快感（负快感），任

何情况下都是如此。事实证明，“付款痛苦”有两个有趣的特点。第一，最明显的，付款为零时（例如别人付了账单），我们感觉不到付款的痛苦；第二，这一点不那么明显，“付款痛苦”的敏感程度随付款金额增加而相对下降。也就是说，付款越多，我们感到的痛苦越大，但是随着金额增加，账单上新增的每一美元带给我们的痛苦感逐步减弱（我们称之为“敏感度递减”。与此相仿，我们在空背包里放进一磅重的东西，感觉重量增加了很多。如果背包里原来就装了一台手提电脑，还有一些书，我们再放进一磅重的东西，似乎就感觉不出来）。这种“付款痛苦”的敏感度递减就是说，我们付出的第一个1美元带给我们的痛苦最大，第二个1美元的痛苦就小一些，以此类推，直到最后，比如说第47个1美元，我们感受到的就好像被小虫子轻轻叮了一口。

所以，如果我们和别人一起用餐，最高兴的是我们一分不用拿，其次是我们只付一部分，随着账单金额的增加，每多掏1美元我们的痛苦就增加一点儿。最佳的解决方法就是让一个人全部付清。

如果你还没有完全信服，那就看看下面的例子：假如4个人聚餐，账单金额总共100美元。如果每人付25美元，那么每个人都会感受到一定程度的“付款痛苦”。我们用抽象一点儿的方法来分析，先把痛苦量化为可计算的“点”，假定平均付款时，整桌账单的痛苦值为40个点，付出25美元痛苦值为10个点，但是如果让一个人全付那会怎么样？既然付款痛苦并不是与付款金额同比例增长，那么他（她）付第一个25美元时痛苦值是10个点，第二个25美元时可能是7个点，下一个25美元是5个点，最后一个25美元是4个点。这样计算，全桌账单的付款痛苦值就只有26点，比原来的痛苦总值减少了14点。总的来看就是：我们都喜欢免费就餐，如果我们能轮流做东，就能享受到若干次免费就餐，并且大家都能从朋友之间的友好交往中得到更多好处。

“啊哈，”你可能要说，“如果我只吃了一份蔬菜沙拉，我朋友的丈夫却点了一份蔬菜沙拉，一份菲力牛排套餐，两杯最贵的解百纳葡萄

酒，还有一份法式布丁当餐后甜点，那怎么办？或者到了下一次聚餐时人数变了，还可能有的人到时候干脆玩失踪，根本就不在城里了，那怎么办？到头来让我一个人垫背，当冤大头。”

当然了，毫无疑问，这些顾虑降低了“轮流做东”这种方式的经济效益。尽管这样，考虑到这种方法在减轻“付款痛苦”方面会带来巨大好处，我个人还是愿意随时随地奉献出几美元来减轻朋友们的“付款痛苦”，也减轻自己付款的痛苦。

第四章

礼品是最佳的友情润滑剂

如果你混淆了社会规范与市场规范，就会发生令人不快的事情。例如，你和女友约会，两人度过了一个缠绵美妙的夜晚，你把女友送到家门口，这时不要提你为她花了多少钱。如果你想得到一个晚安热吻，这样做有可能适得其反。（我当然不建议你进行这样的实验，但是你偏偏要试一下，请把结果告诉我。）人们往往容易把市场规范带入社会规范，使两者混淆起来，约会只是这些情景之一，而这样做的危险则随处可见。

从某种程度上说，我们大家都明白这一点，因此我们特意作出某些与传统经济学理论相悖的决定。我们拿礼品来举例。从传统经济学角度看，这纯粹是浪费金钱。假设有天晚上你邀请我去你家吃饭，我决定花50美元买一瓶高级波尔多葡萄酒表达谢意。这样做可能引发几个问题：你可能不喜欢波尔多葡萄酒，而喜欢其他东西：比如《怪诞行为学》、电影《公民凯恩》的DVD光盘，或者家用搅拌机。也就是说，在你看来，这瓶价值50美元的葡萄酒可能最多值25美元。换句话

说，花上25美元买点儿别的什么东西给你，你就可能获得与我那瓶50美元葡萄酒同等的幸福感。

所以，如果送礼是一种理性行为，我去你家吃饭时就会说：“感谢你请我吃饭。我本来想花50美元给你买瓶波尔多葡萄酒，但又觉得这可能远不如直接给你50美元现金实用。”我点出5张10美元的钞票递给你说：“拿着，随便你怎么花都行。”或者我还可以只给你40美元，你我皆大欢喜，还省了我跑商店的麻烦。

尽管你我都知道从经济学角度来看，给现金比送礼效率要高，我并不认为有多少人会遵循这一理性原则，因为这样做绝不会增进我们与朋友之间的感情。如果你想表达友爱之情，加强彼此关系，那么送礼就是唯一的选择——即使受赠人不能完全理解你送的礼品的价值和深意。

假设还有另外两个案例。比如在假期里，两个邻居在同一周邀请你参加他们各自举办的聚会，你都接受了。去邻居X家时，你按照非理性方法送了一瓶价值50美元的波尔多酒，而去另一位邻居Z家时，你采取理性方式付了50美元的现金。过了一个星期，你想请人帮忙搬一下沙发。你会怀着什么心情去找这两个邻居，他们对你的请求会作何反应？十有八九，邻居X会马上就过来帮忙，邻居Z呢？既然你给他付过一次钱了（为你做饭和陪你吃饭的价钱），对于你的请求他可能顺理成章地问：“好啊，这次你准备付我多少钱？”事实又一次表明，市场范畴内的理性行为，如果用社会规范来衡量，就会变得异乎寻常的非理性。

这就是说，从金钱角度来看礼品的效能很低，但它却是一种非常重要的社会润滑剂。它可以帮助我们结交朋友，建立长远的关系，帮我们度过人生的风风雨雨。有时候，这种金钱上的浪费，后来却证明了有不可估量的实际价值。

礼品比奖金更易培养员工的忠诚度

社会规范的基本原则同样适用于工作场所。从一般意义上说，工作是为了挣钱，但是人们还从工作中获得其他无形的利益。这是实实在在、非常重要的，但人们对此了解不多。

乘飞机时，和我坐一排的旅客如果还没戴上耳机，我经常会和他搭话，作一些很有意思的交谈。几无例外，我对邻座人的工作有了很多了解——他是干什么的，过去做过什么，将来有什么打算。然而我们却很少谈到对方的家庭状况，喜欢什么音乐、电影，有什么业余爱好。除非邻座人给我名片，否则我直到下飞机也不知道他（她）的姓名。这其中原因当然很多，但我猜很重要的一个就是多数人对自己的工作感到非常自豪。固然不是每个人都这样，但我认为对很多人来说，他们从职场中得到的不仅仅是工资，同时也获得了向上的动力和对自我的认知与评价。

这种感情对劳资双方都有利。雇主培养出这种感情，他的雇员就会忠于公司，奋发上进，无论8小时内外，以解决困难、干好工作为己任。雇员对自己的工作感到自豪，心中就会充满幸福感和成就感。但是与其他场合一样，市场规范有可能破坏社会规范，市场规范也有可能侵蚀、削弱人们从职场上获得的自豪感和成就感（例如，按照学生的考试分数来决定教师的工资）。

假如你是我的雇员，我准备给你发年终奖金。我给你两个选择：1 000美元的现金，或者费用全包的巴哈马群岛周末度假（我同样要付1 000美元）。你会选哪个？如果你像我们调查过的大多数人一样，你会选择现金。不管怎么说，你可能已经去过巴哈马，并且不太喜欢那里，或者你可能更想到一个离家近一点儿的地方度周末，省下来的钱还可以买个新的iPod播放器。无论是度假还是买东西，你都会认为你对奖金的使用合理，钱花得很值。

这种安排符合金钱效用最大化的原则，但它能不能增强你的工作幸福感或者对公司的忠诚度呢？它能提升老板在你心目中的形象吗？它能起到改善劳资关系的作用吗？我似乎觉得，对劳资双方最好的办法，还是不让你选择，由公司决定直接送你去巴哈马度假。与你拿到1 000美元现金时的精神状态相比，想一想你在巴哈马的阳光沙滩上度过了一个放松的周末，回到公司会感到何等的精神焕发，工作起来会多么精力充沛。怎样才会使你干起活来更加尽责，对本职工作更加热爱，对老板更加忠诚呢？什么样的礼物更可能激励你加班加点、夜以继日，为了按时完成任务而废寝忘食？考虑到这一切，度假毋庸置疑地胜过现金。

这一原则不仅仅适用于礼品。许多雇主，为了显示他们如何优待自己的雇员，在他们的工资单上增加了不少明细备注，逐一列出公司在员工的医疗保险、退休保险、工间健身、免费餐饮等福利方面付出的金额。这些项目都是合法的，确实能反映出雇主的真实成本，但是把它们逐一向雇员标明，就把公司里社会规范下紧密依存的劳资关系，转变成了市场规范下的买卖关系。公开列出这些福利项目的等值金额，同时会削弱雇员的幸福感，上进心和对公司的忠诚，对劳资关系、雇员的自豪感和幸福感，都会带来负面影响。

礼品和员工福利，用资源配置标准来衡量，似乎可有可无，而且无效率可言。不过，要是真正懂得它在创建长远关系和互利互惠、良好向上的感情等方面所起到的重要作用，公司方面应该尽力把福利和礼品保持在社会规范之内。

第六章

如何解决你的电子邮件瘾或短信瘾？

奥斯卡·王尔德说过："我从不把后天的事提前到明天做。"他好像欣然接受并认同拖沓对他生活的影响，不过我们大多数人发现即时满足的诱惑非常强烈，我们计划要节食减肥、增加储蓄、打扫房屋等，但是我们周密的计划在即时满足的诱惑面前常常一触即溃。

如果我们不能自我控制，有时候会把需要立即做的事情一再拖延。但是，我们缺乏自制力还表现在另一方面，有些应该放一放的事情我们却不厌其烦地费心处理——比如说，着魔似的一次又一次地检查电子邮箱里的邮件或手机短信。

无休止地检查邮件的危险在电影《七磅》的情节中是致命的，威尔·史密斯扮演的角色一边开车，一边在手机上检查邮件，车子突然转向，迎头撞上了一辆旅行车，造成他妻子和另外6个人的死亡。这当然不过是电影，但现实中人们一边开车，一边毫无节制地查阅手机短信的现象却非常普遍，只是很多人恐怕不愿意承认罢了（诚实点，这样做过的请举手）。

我希望你还没有对电子邮件或手机短信成瘾到如此地步，但是，我们中有太多人已经对它产生了不健康的依恋。澳大利亚最近的一份报告发现，工人们每星期平均花费14.5个小时，或者说两个多工作日检查、阅读、整理、删除、回复电子邮件和短信。再加上不断增加的社交网、新闻，人们花费在虚拟互动以及信息管理上的时间很可能又涨了一倍。

我本人也是如此，对电子邮件有一种爱恨交加的复杂情绪。一方面，我可以利用它与我的同事，以及世界各地的朋友及时交流，不像邮局信件那样慢得像蜗牛爬，也不受打电话的各种限制。（现在打电话是否太晚了？奥克兰当地时间现在到底是几点？）另一方面，我每天收到的邮件数以百计，包括很多我不感兴趣的东西（论坛公告、会议记录等）。不管你喜欢与否，雪花一般飘来的邮件不期而至，不断分散你的精力，让你无法安心做事。

为了摆脱这一干扰，我曾经决定白天不开邮箱，但很快发现这行不通。别人期待我和大家一样——随时收发邮件，把它作为唯一的交流手段。由于我没有定时检查邮件，有时赶到了会场才知道会议已经取消，或者是时间变了，地点改了我还不知道。我只好认输，现在我查邮件更勤了，一边检查一边把邮件分类：垃圾邮件和无关紧要的邮件随手删掉，将来可能有用或者不必立即回复的邮件暂时存在一起，需要立即回复的邮件归到一类等。

过去，邮局快递每天到办公室来一两次，送来几封信，几份备忘录——现在电子邮件可不是这样，它一天到晚，从不间断。我的一天常常是这样的：我着手做某一件事，逐步深入状态；后来在某一个难点上卡住了，就决定休息一小会儿，换换脑子——自然是检查一下邮件；20分钟后，我回到原来的工作上，但刚才我从哪里停下的，考虑的是什么，却记不起来了。等我重新理清思路，好长一段时间已经过去了，脑子专注的要点也模糊起来。原来休息5分钟就可以搞定的问题，这样做很长时间也解决不了。可悲的是，问题还不只这些。登录智能手机——这是更大的时间陷阱。不久前，我买了这样一个可爱又引人分心的新奇玩意——iPhone（苹果手机），能让我时时刻刻检查邮件，无论排队等候结账，还是走向公司的路上，乘电梯时，听别人讲课时（我还没学会我讲课时怎么收邮件），甚至在等红绿灯的时候。说实话，智能手机显然把我的邮件瘾提高到了一个更高的水平，我一天到晚，几乎每隔几分钟就检查邮件。（商界人士对这类玩意引人上瘾的特性颇有体会：他们经常把黑莓手机称做“可卡因快克莓”。）

我认为电子邮件成瘾与行为心理学家B·F·斯金纳所谓的“强化程式”有某种关联。斯金纳用这一词组描述行为（他的案例中，饥饿的老鼠在斯金纳试验箱里压动杠杆）与有关的奖励（小食物丸）之间的关系。说详细一点，斯金纳测试了固定比率强化程式与可变比率强化程式的不同。在固定程式一组，老鼠每压动杠杆达到一定次数——比如

100次，就可以得到一次食物。（拿人类作同样的比较，一个二手车销售经理每卖出10辆车就可以得到1 000美元奖金。）在可变程式一组，老鼠每次得到食物需要压动杠杆的次数是任意变化的。有时它要压动10次就可以得到食物，而有时它要压上200次。（同样的，二手车销售经理要卖出不确定的N辆车以后才能得到1 000美元奖金。）

因此，在可变强化程式下，什么时候得到奖励是不可预期的。从表面看，人们可能认为固定程式有更大的激励作用和奖励效果，因为老鼠（或者二手车销售经理）可以学会预测工作的奖励。结果与此相反，斯金纳发现，实际上可变程式的激励作用更大。最有说服力的结果是，一旦停止奖励，固定程式一组的老鼠几乎马上停止压杠杆，而可变程式一组的老鼠还会继续压很长一段时间。

可变强化程式在激励人类时，也会起到难以置信的作用。这就是赌博和彩票背后的魔力（更准确地说，是“黑色魔力”）。如果你玩老虎机，事先知道这台机器的中奖概率是每输9次赢一次，你玩多少次都是如此，你会觉得有意思吗？可能一点儿也不会！事实上，赌博的乐趣也恰恰在此，人们不知道大奖什么时候出现，因此会一直玩下去。

食物丸、老虎机与电子邮件有什么关系？如果你仔细想一下，就会发现电子邮件与赌博其实非常相像。最相像之处是，垃圾邮件就等于拉下老虎机杠杆没中奖，但是说不定什么时候我们也能收到一封有用的邮件。我们意外地收到的邮件（食物丸）使我们兴奋不已，我们就上了瘾，不断地检查邮件，希望出现更多的意外惊喜。我们不断地拉杠杆，一次不行再拉一次，直到再次中奖。

这一解释使我更好地认识了我的电子邮件瘾，更重要的是，它提示出了几种摆脱斯金纳实验箱和可变强化程式的方法。我发现最有用的方法之一是关闭电子邮件的自动接收功能。我仍然可以接收邮件，但这样电脑就不能随时提示我又收到新邮件了（我心里会想，这其中肯定有我需要的和需要我处理的）。还有，我们还可以利用电脑的功

能对收到的邮件设定不同颜色和声音。例如，我对那些抄送我的邮件设定为灰色，存入一个“稍后处理”的文件夹里。同样的，如果邮件来自重要的人和单位，需要我立即处理（包括我妻子、学生、系里的同事等），我给它设定了一种特别好听的提示音。当然，这一系列过滤设置得花费点儿时间，但一旦费点儿事把它设定好，我就减少了奖励的不可预期性，使强化程式更加固定，最大程度上改善了我的生活。至于看到iPhone就忍不住去马上检查邮件的问题，我还在想办法解决呢。

错误的生活决策是我们生命的“头号杀手”

几年前，我从美国国家公共电台听了记者对德拉尼姐妹的采访，姐妹俩一个活了104岁，一个活了102岁。我现在仍然记得采访的一部分。她们说自己长寿的秘诀之一是一辈子没有结婚，否则的话她们早就被丈夫“累死”了。听起来很有道理，不过对此我本人无法证实（事实证明结婚对男人更有利）。记不清是姐姐还是妹妹说，另外一个秘诀是不去医院，好像也有道理，理由如下——如果你身体健康就无须去医院，而且你不去医院，就不可能从医院病人那里受到传染。

她的意思我当然明白。我因为烧伤第一次住院，输血时感染上了肝炎。无论什么时候，染上肝炎都绝对不是好事，对那时的我来说更无疑是雪上加霜。肝炎增加了我手术的危险，耽误了我的治疗，我的身体对很大一部分皮肤移植产生了排斥反应。后来肝炎勉强得到抑制，但依然时好时坏，而且对我的身体机能造成巨大破坏，因而延长了伤口痊愈时间。

这是1985年的事，我的肝炎类型还没有最终确诊；医生只能确定它既不是甲型也不是乙型，到底是什么类型还是个谜，他们只好称之为非甲非乙型肝炎。1993年我读研究生的时候，肝炎又复发了，我到学生医疗中心检查，医生说我患的是丙型肝炎，这是不久前才从现存类型中分离鉴别出来的。这从两个方面来说都是好消息。第一，我知

道自己到底是什么病了；第二，一种处于实验阶段的新疗法——干扰素疗法——看来很有希望。面对肝纤维症和肝硬化的危险，以及丙型肝炎可能引起的早死，尽管新药实验有风险，两害相权，对我来说，志愿参加该药的实验研究明显利大于弊。

干扰素最初由美国食品药物管理局批准用于毛细胞白血病（该病还没有其他有效疗法），就像其他癌症治疗一样，干扰素疗法实施起来是特别难受的。第一个疗程要求自我注射干扰素，每周3次。医生警告我每次注射后会出现发烧、恶心、头疼，还有呕吐的反应。他们说的一点儿不错。以后的6个月里，每周的一、三、五，下课后回到宿舍，我就从药品橱里取出注射器，打开冰箱，按规定剂量抽入干扰素，再把针头扎进大腿。然后我就躺进大吊床——这是我那间阁楼一般的学生宿舍中唯一好玩的家具——躺在上面我可以正对电视机屏幕。我在下面可以随手拿到一个桶，因为过一会儿我准会呕吐，呕吐过后，就是发烧、全身发抖，接着就是头疼。再过一阵我就睡着了，醒来后全身疼痛，和感冒的症状差不多。到了第二天中午我觉得多少好一些了，然后去上课。

我和其他接受干扰素治疗的病人共同面临的一个基本问题是，延迟满足和自我控制。每到打针那一天，我都面临一次交换权衡：给自己注射，难受上16个小时（负面即时效果）；从长远来看，我的病有希望痊愈（正面长远效果）。6个月的疗程期满，医生告诉我，我是志愿实验病人中唯一自始至终严格按规定坚持到底的。其他人都跳过了多次注射，这毫不奇怪，因为完全按规定做确实太难了。（事实上，不能严格遵从治疗方案，是一个非常普遍的问题。）

我是怎么做到的？难道我真的有钢铁一般的意志吗？不是。我和其他人一样，在自我控制上也有非常多的困难。但我有个诀窍。我设法控制住其他方面的欲望，尽最大努力使我能够忍受干扰素注射的痛苦。具体说，我的办法就是看电影。

我酷爱看电影。如果有时间，我会天天看。医生告诉我可能出现的副作用以后，我就下定决心，注射之前不看电影，等到打完针，能看多少就看多少，一直看到我睡着。

每到该打针的那一天，我就先去上学路上的那家音像店，挑几部我喜欢的电影录像带。我把录像带放在书包里，急切盼望放学后放给自己看。于是，打完针以后，开始颤抖和头疼之前，我立刻把录像带放进录像机，一下子跳进吊床躺好，把身体调整到最佳观看角度，再检查一下桶放好了没有，接着按一下遥控器的播放键——小小电影节开始了！这样，我把前面的注射与后来欣赏一部好电影的体验作为奖励联系起来。过了一个小时以后，注射的副作用才开始发作，电影带给我的好心情才有所减弱。

这种安排帮助我的大脑在注射与电影之间建立起紧密的联系，弱化了它与发烧、颤抖，以及呕吐的关联。这样，我就能够把治疗坚持下来。

在这6个月的治疗过程中，干扰素似乎在起作用，我的肝功能有了很大改善。不幸的是，第一个疗程结束的几个星期后，肝炎再次复发，我又开始一个强度更大的疗程。这一次要用一年时间，不仅要使用干扰素，还有一种叫做利巴韦林的口服药。为了强制自己按照要求接受治疗，我和从前一样，再次使用了注射–电影–吊床程式。（由于健忘，我这次有幸把上一个干扰素疗程看过的几部电影又欣赏了一遍。）

但是这一次的治疗期间，我还必须到各个大学参加面试，找一份助教工作。我需要去14个城市，在旅馆过夜、给学术团体作报告，还要与教授和系主任进行一对一的面试。为了避免向未来的同事谈及我正在使用干扰素和利巴韦林的事情，我坚持作一种非常特别的日程安排。我一般面试的头一天很早就到达目的地，晚上不参加主人的欢迎晚餐，第二天才去学校，这些我都需要找出借口搪塞过去。我得先到

旅馆住下，从随身带来的冷藏盒里取出注射器，给自己打针，再打开旅馆的电视机看几部电影。第二天，我得设法把见面时间推后几个小时，等我感觉好些了，再打起精神参加面试。（有时这种安排管用，但有时副作用还没过去，我也只好勉强去面试。）幸运的是，一轮面谈下来，还真的有了意想不到的好消息。我不但得到了一份工作，这一段时间的注射、口服联合治疗把我肝脏里的肝炎病毒也清除了。此后，我的肝炎就没有复发过。

我从干扰素治疗中得到的经验具有普遍意义：如果某一特定的预期行为导致即时的负面结果（惩罚），这一行为将很难促动，即使最终结果（在我这一案例中，增进健康）的预期价值很高也不例外。归根结底，延迟满足这一问题，难点就在这里。毫无疑问，我们都知道经常锻炼、多吃蔬菜对健康有好处，即便我们无法像德拉尼姐妹那么长寿；但是，因为很难在我们的意识里保持一幅我们未来健康状况的生动画面，我们还是忍不住要伸手去拿油炸甜面圈。

为了克服人类易于犯错误的各种倾向，我认为寻求一些诀窍，用即时、有力、正面的强化因素与那些我们为了长远目标采取的、并非如此愉悦的步骤相匹配，这样做非常有用。就我来说，副作用出现之前，先开始看电影，这帮助我抑制了治疗过程中的不适感。实际上，我把一切安排得恰到好处。刚打完针，我就按下开始（播放）键。假如当时副作用在先，按键在后，我未必能在那场漫长的拔河比赛中取得完全胜利。谁能说得准呢？假如我等到副作用出现后再开始放电影，我就可能建立一种负面关联，结果现在我可能就不那么喜欢看电影了。

我在杜克大学的一个同事——拉尔夫·基尼，最近在论文中写道，美国的“头号杀手”不是癌症或者心脏病，也不是吸烟或者肥胖。“头号杀手”是我们错误的生活决策——不能明智抉择从而克服自毁的行为。拉尔夫推算造成我们当中大约1/2人早逝的原因，就是生活方式的决策

错误。似乎这还不算，我们作出这些致命决策的概率还在以惊人的速度上升。

我猜测再过几十年，真正能够提高我们平均寿命预期和生活质量的，与其说是医疗技术的进步，不如说是人们生活方式决策的改善。既然不注重长远利益是人类的自然倾向，我们也应该特别仔细地研究一再重复出错的案例，尽力找出矫正补救这些问题的措施。（对一个体重超标的电影迷来说，最好的办法是让他一边在跑步机上运动，一边看电影。）诀窍是针对每一个问题找出合适的行为矫正法。把我们喜欢的事物与不喜欢的，但对我们有好处的事物关联匹配，我们有可能用最终结果来控制欲望——从而克服我们日常生活中面临的自我控制问题。

第七章

房地产市场低迷，你认为自己的房子会贬值吗?

2007~2008年，美国的房价如同乔治·W·布什的支持率一样快速下跌。令人沮丧的消息接踵而来：越来越多的人因为还不上贷款，房屋被银行收回，房地产市场停滞不前，积压的房子越来越多，越来越多的人无法申请到贷款。美国一家为网民提供房产信息和房价评估的Zillow网站作出的一项调查结果显示出这一切对业主的巨大影响：2008年第二个季度，9成（92%）业主说他们所在地区已经有房屋被收回的情况，他们担心这些收回的房屋造成该地区的房价下跌。这还不算，4/5（82%）的业主对近期房地产市场回暖不抱希望。

从表面上看，Zillow的调查显示业主们已经注意到了媒体的报道，对当前经济状况有一定了解，知道房地产危机已成现实。但研究同时表明，那些消息似乎很灵通的人士认为他们自己的房屋价值并没

有下降很多。2/3（62%）的业主认为自己的房子升值了或者保持原价，大约1/2（56%）的人计划投资对房子进行装修，尽管他们已经看到周围房地产市场已经暴跌。如何解释他们对自己房屋价值的高估与市场的严峻现实之间的巨大差距呢?

就像我们在第七章中讨论的那样，所有权能从根本上改变我们的观察力。同样的，我们认为自己的孩子比朋友或邻居的孩子更出类拔萃、与众不同（不管我们自己的孩子是否当之无愧），我们对自己拥有的一切都会高估，不管是自己的篮球票还是自己的房子。

但是，拥有房屋与拥有其他一般物品，例如一个咖啡杯或一张棒球票相比，情况更加复杂、更加微妙——因为我们对自己的房屋投入太多。回想一下，我们刚刚搬进来，就不停地忙东忙西，笨手笨脚地敲敲打打。我们把人造板的洗手盆换成花岗石的。我们把墙镂空并安上窗子，让室外的光线透到餐桌上。我们把起居室的墙漆成暗土灰色。我们给卫生间换了瓷砖。我们给房子加了道门廊，还在后院修了个鱼池。我们一点儿一点儿地东修西补，直到把它修缮得完全符合自己的品味和情调，直到屋里屋外的一砖一石、一草一木都能充分展示出高雅时尚或者朴实含蓄的风格。邻居们来访，都对我们的洗手盆和采光窗户羡慕不已、啧啧称赞。但是到头来，别人真的和你一样珍视这千辛万苦、满怀深情作出的装修吗？也许他们根本就不喜欢呢?

想一想，一幢房子的女主人，她自己的家刚刚装修过，装修得很漂亮。同一条街上不远处还有一幢房子，和她的差不多，正在出售，但是好几个月都没卖出去，或者虽然卖了，但比原来想卖的价格低了很多。她把二者作了个比较。对比之下她就明白了为什么人家卖房子会如此困难。他们的洗手盆面板是人造板而不是花岗石的，起居室的墙壁不是暗土灰色的，餐桌采光也不如她自己家的那么好。“难怪这些房子卖不出去，”她心中暗想，“比我们家可差多了。”

我和妻子苏米，也深受这种偏见之害。我们在麻省理工学院工作时，在马萨诸塞州的剑桥市买了幢房子（房子是1890年建的，但我们觉得很新）。我们立即着手装修。我们拆掉了几面内墙让室内显得开放一些，我们喜欢这样。我们把卫生间重新装修过，在地下室装了桑拿。我们还把花园里的老式马车房改造成为办公室–卧室两用房。有时，我们俩会用洗衣篮装上点儿食品、酒，带上点儿衣服，躲到这个“市内桃源”里去度周末。

后来，2007年，我到杜克大学任职，我们搬到了北卡罗来纳州的杜伦。我们预计房价会继续下跌，最好把剑桥的房子尽快卖掉。我们还想避免同时为两处房子付取暖费、房产税和银行贷款。

很多人到剑桥来看那幢经过我们精心装修的房子。他们好像对房子总体结构感到满意，周围的环境给人的感觉也不错，但就是没有人肯出价。他们说，房子很不错，但他们似乎不太欣赏开放式的空间设计。相反，他们喜欢有一定私密空间的布局。他们的话我们不大能听进去。一拨一拨来看房子的客人走了以后，我们两个人会埋怨说：“这些人真没劲，一点儿想象力都没有，品位太低。我们的房子装修得这么好，又开放、又敞亮，肯定会有独具慧眼的买主来买。”

时间一天天过去。我们一直付着双份房贷、双份的取暖费、双份的税金，同时房价还在继续下跌。又有一些人来看房子，但仍然没有人肯出价。最后，还是我们的房产代理——琼——向我们说出了逆耳的忠告，就像医生告诉病人X光片上有个地方看上去有问题。她慢条斯理地说：“我认为，你们要是真的想把它卖掉，必须加上几道墙，把你们改动的地方再改回去。”在此之前，我们一直不肯接受这个现实。这时，尽管我们仍然不服气，仍然坚信我们高于常人的品位，但还是果断地听从她的劝告，花钱找了个承包商把墙砌上。果然过了几个星期，房子就卖出去了。

说到底，买主买的是房子，而不是我们的家，他们脑子里有自己的家。我为此交了昂贵的学费，希望我们都能对装修有个更全面的考虑，那就是，如果有一天我们要卖房子，买主会怎么看。

我们对自己的东西估价过高这一倾向，是人类的一种基本偏见，反映出一种更为普遍的倾向，人们对那些和自己有关的所有事物一见倾心、高看一眼。好好想一想——你是不是觉得自己车开得比一般人好，退休后也会比别人有钱，不大可能有高胆固醇、离婚，或者你在计时停车点泊车，计时表超过几分钟也不会被罚？这种正面偏见——心理学家给它起了另外一个名称："沃比根湖效应"——来源于收音机上盖瑞森·凯勒的系列流行歌曲《草原一家亲》。凯勒歌里唱到："所有的女人都强壮，所有的男人都英俊，所有的孩子都超出一般的聪明。"让我们对自己孩子和房屋作出真正准确、客观的评价，我认为不大可能。但我们可以认识到自己存在这一偏见，认真听取别人的忠告和建议。

第九章

预期决定了我们对音乐与食品的评价

假设现在是晚上9点钟，你走进95号州际高速公路边人迹稀少地段的一个卡车休息区。你已经开了6个小时的车，感到非常疲倦，而你前面还有很长的一段路要开。你想吃点儿东西，下车待一会儿，于是你走进看似餐馆的一处房子。分隔式就餐区之间的隔板是常见的塑料包衬，有的地方已经破裂，屋里亮着日光灯。桌面上的咖啡印渍让你不由得产生几分戒心。但你还是想："行啊，不管店面怎么样，对付着弄个汉堡总可以吧。"菜单很随意地放在纸巾盒后面，盒子是空的。你伸手拿过菜单，却发现这里绝不是一家低档的小饭馆。你惊奇地看到，菜单上印的不是汉堡和鸡肉三明治，而是奶油干秘制鹅肝片、黑松露

酱配法国卷心叶加茴香果酱、奶油酥饼配盐黑胡椒酥皮鸭、正宗法式烤鹌鹑等。

当然了，如果你是在曼哈顿，即使是在家小酒店里看这样的菜单也不足为奇。可能眼前这家餐馆的大厨厌倦了曼哈顿的灯红酒绿、车水马龙，来到这个穷乡僻壤的无名小店栖身，碰上哪个有口福的家伙撞进来，就给他露上一手。那么，同样是奶油酥饼配盐黑胡椒酥皮鸭这道菜，你在曼哈顿吃，与在95号州际高速公路人迹稀少的卡车休息区吃，有什么本质区别呢？如果你在卡车休息区遇到了这样的法国美味，你能鼓起勇气去试试吗？假设菜单上没标价格，你愿意出多少钱来享用一道开胃小吃或者一道主菜？你吃过以后，是否觉得就和在曼哈顿就餐一样，让你口齿留香，经久难忘？

以我们在第九章中了解到的内容为基础，答案很简单。环境与预期能够大大地增强我们的愉悦感。我们在这样简陋的环境里不会有很高的预期，因为就餐环境是卡车休息区，我们实际体验到的愉悦就会大打折扣，尽管你在两个地方吃到的奶油干鹅肝片是一样的。同样，如果你知道了大部分鹅肥肝是用普通养殖鹅的肝和奶油制成[注]，而不是什么特别的高级配方秘制，你就觉得它不如想象中那么令人垂涎三尺了。

几年前，《华盛顿邮报》有些人对上面说的基本课题也感到好奇，决定做个试验。他们选的不是食品，而是音乐。要实验的问题是：低俗和污浊编织的预期藩篱是否能遮挡住杰出艺术的光辉？

记者基恩·韦恩加藤找到公认的世界一流小提琴家约夏·贝尔，请他装扮成一位街头艺术家，在上午交通高峰期间，到华盛顿市区一个地铁站演奏世界上最著名的乐曲。人们会注意到他比多数江湖卖艺人拉得好吗？他们会停下来欣赏吗？他们会顺便投下一两美元吗？如果你经过那里，你会吗？

也许你和那天朗方广场地铁站98%的过路人一样，会匆匆而过，对演奏无暇一顾。试验表明，1 097人中有27人（2.5%）把钱投进了贝尔打开的史特拉第瓦里小提琴盒里，而且停下来听了1分钟以上的只有7个（0.5%）。贝尔演奏了不到一个钟头，挣了大约32美元，对于一个普通街头艺人来说，当然还算不错，但贝尔专业演奏1分钟收入的零头就比这多得多，这32美元对他来说，无疑是不成比例了。

韦恩加藤采访了那天路过车站的一些人。停下来听演奏的人当中，有一个因为前一天晚上看过贝尔演出，所以认出他来；另一个本人是个不错的小提琴手；还有一个是地铁站的工作人员，经常听街头艺人演奏，他们多数水平一般，也有个别有才华的，他凭着自己多年养成的辨别能力判断，贝尔拉得比一般人好。除了这7人之外——古典音乐爱好者，特别是贝尔的粉丝们听了会很不舒服——没有一个人驻足聆听。许多人甚至都没有正眼看贝尔一眼。面对记者，那些路过的人或者说当时根本没留意，或者说他们那天听到的好像比一般的街头艺人平日演奏的古典音乐好一点。但是他们根本没有想到，在朗方广场地铁站演奏的是一位世界级的音乐大师，他那炉火纯青的技巧，华彩庄严的乐曲，他们多数人从来都没有聆听过。

过了一段时间我见到贝尔，谈到上述经历。我特别想知道那么多人忽视，甚至无视他的演奏，他对此有什么感受。他回答说实际上并不感到特别意外，并且承认预期对我们如何体验音乐有很大影响。贝尔告诉我，适当的环境可以帮助人们更好地欣赏古典音乐现场演奏——听众需要舒服地坐在铺着天鹅绒的座位里，身边音乐厅里的一切都为最佳音响效果而设计。女士们穿上了丝绸晚礼服，洒了香水，男士们身着开司米正装，就能更充分地享受和欣赏价格不菲的音乐演奏。

“如果我们进行一种相反的实验，结果会怎么样？如果我们把一个二流乐手放到卡内基音乐厅，让柏林爱乐乐团为他伴奏，会怎么样

呢？人们的预期会非常高，但实际演奏水平却不行。人们是否会辨别出来从而大失所望，破坏他们的体验快感呢？”我问。贝尔考虑了一下说：“如果这样，预期会压倒实际体验。”他又说，他可以想到一些具体例子，几个并非一流的小提琴手只是因为非常好的环境而赢得人们暴风雨般的喝彩和掌声。

贝尔对于车站演出的平静态度仍然使我将信将疑。不管怎么样，时间会医治一切创伤，时间带给我们的好处之一是它帮助我们淡忘或者混淆过去的一些事情，从某种程度上使我们不再为之耿耿于怀。另外，人们来去匆匆没有注意到他的演奏，也在贝尔的意料之中，因此，他没有从小提琴家的角度提出一个哲学上的老问题：“假如森林里没有人，大树倒下有没有响声？”

第二天，我有幸坐在蒙特利大礼堂里，聆听约夏·贝尔演奏巴赫的名作《恰空》——约夏·贝尔在地铁站给来往乘客演奏的同一首美妙的乐曲。我闭上眼睛，假想当时台上不是一位小提琴大师，而是一个水平一般，15岁的少年，只不过用的是史特拉第瓦里小提琴。我不是行家，但我绝对能听出几处音不太准，琴弦突然发出明显的嘶嘶声。可能嘶嘶声是巴赫曲谱里所要求的效果，还可能是弦乐演奏不可避免的一个小问题，或者因为是在礼堂演奏，效果与标准音乐厅有所不同。我很容易想象到，像我这样一个没受过音乐训练的人，很可能认为这些误差是出自一个二流乐手——尤其他站在人来人往的地铁站，而且是在上班高峰时间。

演奏结束，人们为贝尔长时间地鼓掌。尽管我觉得演奏很成功，但我还是说不准大家的掌声中有多少是因为贝尔的演奏，有多少是因为人们的预期。我毫不怀疑贝尔（还有其他人）的才华。关键在于我们还没有真正了解，预期对人们有关艺术、文学、戏剧、建筑、美食、美酒——有关任何事物的体验与评价，到底起着什么作用。

我认为预期的作用可能已被我最喜欢的作家之一——杰罗姆·K·杰罗姆——准确地捕捉到了。他的《三人同船》滑稽小说中，主人公和两个旅伴正在一家旅馆参加晚会，大家正好讨论到滑稽歌曲。两个年轻人作为局外人，缺乏在场其他人的君子风度，信誓旦旦地对大家说，著名德国喜剧演员斯洛森·伯申所唱的一首歌是最滑稽的，踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫，巧就巧在，伯申本人当时也住在这家旅馆里。能不能把他请出来为大家即兴演唱一下呢？

伯申欣然答应。既然这些人中懂德语的只有那两个年轻人，其他人只好不懂装懂，跟着两人亦步亦趋，看到他们尖声大笑，大家也跟着笑。有几个人还自作聪明，隔一阵就自发地笑上几声，意思是歌词中有些微妙的幽默之处，别人漏笑了，他们却听懂了。

实际上，伯申原来是著名的悲剧演员，他正在竭尽全力给大家唱一首非常凄惨、悲怆的歌——两个年轻人每隔几个音符就大笑一次，以此来作弄别人，让他们相信德国滑稽歌曲就应该这样欣赏。伯申有些疑惑不解，但他还是非常敬业地继续唱。等到他唱完之后，终于忍无可忍，从钢琴后面跳了起来，对着满屋的听众，用德语劈头盖脸地大骂一顿。

因为不懂德语，而且不了解德国音乐习俗，听众们只好退而求其次，把两个恶作剧的年轻人认做内行，跟着他瞎笑一气，相信伯申的整个演唱，包括最后的破口大骂，都滑稽透顶，令人捧腹。满屋听众对演出都感到十分满意。

杰罗姆的故事有些夸张，但事实上，我们就是这样在天地间游历。生活中的许多领域里，预期对我们最终体验事物的方式发挥着巨大的影响。想一下蒙娜丽莎这幅画。为什么这幅肖像如此美丽动人，这个女人的微笑如此神秘？你能辨别出利奥纳多·达·芬奇创作这幅画所需要的聪明才智和技巧吗？对我们多数人来说，这幅画很美，笑容很神秘，但这都是听别人说的。没有专业知识和完整的信息，我们从社

会线索中寻求帮助，以求了解在多大程度上是——或者应该是——这幅画本身给我们的是印象，其余的则由预期来决定。

伟大的讽刺作家亚历山大·蒲柏曾经写道：“不抱有期望的人有福了，因为他永远不会失望。”我认为，蒲柏的忠告似乎是超脱生活的不二法门。很清楚，它也能帮助我们消除负面预期效果。那么正面预期呢？如果我对约夏·贝尔的演奏不抱预期，听了以后的体验，就不如我对自己说，“天哪，我真幸运，能面对面听约夏·贝尔演奏”那样满足、愉悦。贝尔是世界上最好的小提琴家这一认知对我欣赏音乐的快感有不可估量的影响。

事实说明，正面预期增强我们对周围世界的欣赏，改善我们对世界的观察力。不抱预期的危险在于，到头来，我们什么也得不到。

第十章

维生素泡腾片真的可以治疗感冒吗?

几年前，在飞往加州的飞机上，我邻座的一位妇女从包里取出一个白色长管状容器，打开后取出一片25美分硬币大小的片剂，放进了飞机上提供的一杯水中。我看着杯子，有点儿迷惑不解，水中先是嘶嘶地冒出了淡黄色的小水泡，很快又变成了泡沫。杯中的反应停下了，她把里面的混合液体分两大口咕嘟咕嘟喝了下去。

我有点儿好奇，看到她一副悠闲自在的样子，我就问她喝的是什么。她把容器递给我，是航空泡腾片！

容器上的说明给了我很深的印象。上面说这些片剂能增强免疫系统，帮助人们乘飞机时抵御周围的细菌。感冒初期或者进入易传染的人群提前服用，可以防止一直让我头疼、恐惧的感冒，它对我真是再

适合不过了。我还看到，与其他药剂不一样，它的发明者是一位小学二年级的老师。小学老师一年到头，日复一日地和孩子们打交道，孩子们身上带着各种细菌；最想发明这种药剂的，除了他们还有谁？老师最容易被学生传染感冒，他们和抗感冒药似乎有着天然的联系。再就是，眼看着片剂在水中呼呼冒泡，再变成泡沫，真是妙不可言。

我的邻座察觉到我对片剂的热心，就问我是否想来一片试试。我求之不得，马上把片剂放入水杯中，看着它冒泡，变成泡沫，最后把那淡黄色的液体一口喝了下去。我的眼前马上浮现出我上小学二年级时可爱的蕾切尔老师——我一想到她，就觉杯子里的泡腾片味道更好了。真是立竿见影，我立即觉得舒服多了。从那次飞行后我就再没有晕过机。这就是证据！从此后，泡腾片成为我旅行的必备之物。

此后的几个月，我一直按照包装说明书的指示使用泡腾片。有时在乘飞机时饮用，但更多的时候是下了飞机后服用。每次按着礼仪程序一般的步骤服用以后，我马上感到状态良好，更有能力战胜乘机过程中周围各种讨厌的航空病。我有99%的把握认为航空泡腾片是一种安慰剂，但是那些小泡泡和那一套礼仪似的服用程序非常奇妙，我确信它给我良好的感觉。一点儿不错！不仅如此，只要喝下它，我就信心十足，身体健康，不用担心晕机——众所周知，紧张和焦虑会降低免疫力。

几年以后，由于我参加巡回售书活动，需要经常乘飞机，碰巧听到了不幸的消息——维多利亚·耐特–麦克唐纳——那位发明航空泡腾片的加州小学二年级老师，因为被控虚假广告，同意支付2 330万美元的罚金，另外，还要向购买她的产品的顾客全额退款。生产厂必须更正产品及包装上的功效说明。说明上的“神奇的感冒克星”称号改成了由17种维生素、矿物质和植物构成的一般饮食补充剂。原来宣称的“加强免疫系统”还保留在包装上，但标有令人讨厌的剑号（）提示保留条款。你需要仔细寻找，最后你终于发现它藏在一处不显眼的地方：“此

功效未经美国食品药物管理局评估。本产品不用于诊断、治疗及防止任何疾病之目的。”真令人沮丧。

我像一下子掉进了无底深渊，下面的几个月里每周我最少要乘3次飞机，而航空泡腾片的魔力从我身上突然消失了。我感觉就像刚刚认清了一个人，多年来我一直把他当做好朋友，他却从来没有喜欢过我，还一直在背后说我的坏话。我又想，也许我还可以依旧到药店里去，买上几瓶带原来包装的片剂，上面还印有夸大的治疗疗效，或许还能恢复航空泡腾片对我的魔力。但是这好像不可能。我还是抹不去已经知道的一切，原来冒泡的神奇玩意儿根本就不是那么回事。它不过是一堆维生素的混合物，有纯粹生物碱的特别功效。面对这样的大彻大悟，昔年那种美妙无比的安慰剂增强免疫系统的奇效，我再也享受不到了。

唉！为什么？他们为什么这样对待我？他们为什么抢走了我的安慰剂呢？

---

1. 如果是信用卡，免年费的诱惑力则进一步被放大，因为我们多数人对我们未来的财产状况过于乐观，对我们及时付款的能力过于自信。
2. 实际上，鹅肥肝基本上是由相同比例的鹅肝与奶油，再添加一些酒和香料制成的。

附录2
用行为经济学解读美国的次贷危机

很久以来，经济学家坚持认为人类行为和各种社会制度的运作已经在理性经济学模式里得到充分描述，他们认为人类都以自我利益为中心，精于计算，能够在每一项决策中充分权衡成本和收益，以获取最佳的结果。

但是，金融危机接踵而至，从2000年的网络泡沫破裂到2008年次贷危机和紧随其后的金融风暴，以触目惊心的现实告诉我们，心理作用与非理性行为在经济运行中所起的作用远远大于理性经济学家（还有我们大家）所愿意承认的。

事情起源于质押贷款业务中一些不当的习惯做法，担保债务凭证（简称CDO，大多数是以房地产抵押作担保的股票）使这些问题更加严重。反过来，担保债务凭证又加速房地产市场泡沫的破碎，造成恶性循环，使房地产进一步贬值。它还把金融服务业不同参与者的一些不当习惯暴露到了光天化日之下。

2008年3月，摩根大通银行以每股2美元的价格收购了贝尔斯登公司，价格如此之低是因为贝尔斯登正在接受与担保债务凭证有关的业务造假的调查。7月17日，那些把相当大赌注压在担保债务凭证和其他以房地产抵押作担保的股票上的大银行和金融机构，披露了几乎5 000亿美元的巨额亏损。最终有26家银行和金融机构因为与担保债务凭证交易有关的不当做法受到调查。

9月7日，美国政府把最大的房地产贷款公司房利美和房地美收归联邦政府管理以避免其破产，否则会给金融市场带来可怕的后果。一

周之后—9月14日——美林证券公司被美洲银行收购。第二天，雷曼兄弟公司申请破产保护，引发清偿危机，极可能使经济突然垮塌。又过了一天（9月16日），美联储给保险业巨头美国国际集团提供借款以避免其破产。9月25日，华盛顿互助银行被美国联邦储蓄保险公司查封以后，被迫把旗下的分支银行卖给了摩根大通，又过一天，该银行的控股公司和剩余分支机构根据“破产法”第十一条申请破产保护。

9月29日星期一，美国国会否决了小布什总统提出的紧急援助一揽子方案（正式名称为“问题资产救助计划”，TARP），结果股市大跌778点。就在美国政府忙于制定另一方案以求下周通过批准的时候，正在与花旗集团以及富国银行（最终被后者收购）举行收购谈判的美联银行成为下一个受害者，股市对此的反应是进一步暴跌，损失了22％的市值，成为1929年经济大萧条以来华尔街最黑暗的一个星期。

这些银行制度健全，配备了精明非凡（非常理性的）的经济学家，奉行的都是传统模式，却像多米诺骨牌那样，一个接一个地倒了下去。

如果理性经济学的方法不足以保护我们，我们应该怎么办？我们应该采用哪些模式呢？考虑到人类容易出错、心血来潮，以及各种非理性行为，我认为我们的行为模式，特别是关于新政策、新准则的建议，应该以人们实际上是怎样行动为基础，而不是先假定他们完全理性，再以他们应该怎样行动为基础。

这一观点看起来非常激进，事实上，它却是经济学中一个古老的观点。现代经济学鼻祖亚当·斯密，早在他的辉煌巨著《国富论》（1776年）出版之前，就写出了《道德情操论》（1759年），后者的重要性绝不亚于前者，但是更多是从心理学角度进行研究。在《道德情操论》中，亚当·斯密指出情绪、感情以及道德伦理也是人类行为的不同侧面，经济学家对此不但不应该忽视（更不用说无视了），还应该把它们当成值得研究的课题。

大约200年前，另一位经济学家——约翰·莫里斯·克拉克——同样指出：“经济学家可能试图忽视心理学，但是他想忽视人类的本质是全然不可能的……如果经济学家从心理学家那里借用有关人类的概念，他的著作尽管独树一帜，从本质上有可能还属于纯粹经济学。如果他不这样做，也避不开心理学。相反，他将不得不创建自己的心理学，而这种心理学将会是很糟糕的。”

经济学是怎样从欣然接受人类心理现象，转而完全不承认人类行为存在非理性的可能？原因之一，毫无疑问与经济学家对于简单数学模式的痴迷有关。另一个原因就是他们非常想给公司、企业和决策者提供简单的、有形的答案。两者都能成为他们有时忽视非理性因素的很好理由，但这样做却把我们引到了一条危险的路上。

我在想，行为经济学的目标是重新发扬亚当·斯密著作中有关人类行为和心理因素与经济利益关系的论述。总的来说，行为经济学研究人员致力于对传统经济学作出修正，把实实在在的、司空见惯的、经常表现为非理性的各种行为都考虑在内。我们想把经济学从通俗心理学（它常常经受不住推理、内省测试，尤其重要的是，经不起实验检验）的局限中解放出来，使它回归为对人类行为的一种包容性更广的研究。我们认为只有这样，经济学才会更好地提出合适的意见和建议，帮助人们解决现实世界中的问题：为退休而储蓄、教育子女、安排医疗保险等。

噩梦醒来以后，我们共同面对的是一个陌生的、不同的世界。下面，我想从行为经济学的角度，把我对一些问题所作的思考写出来，与大家分享。是什么把我们带进目前的经济泥潭？我们怎样才能更好地认识刚刚发生的这一切？我们应该怎样考虑未来，采取哪些必要的步骤，避免我们重蹈覆辙？我下面对有些问题的回答没有经过股票市场的实证实验，因为股票市场的性质决定了直接进行实验不太可行。因此，我根据的是心理学、经济学和行为经济学实验得出的一般性结

果，从我个人经验和专业角度作出的推导和引申，对此，你们应该多问几个为什么，作出自己的判断。

人们往往超出自己的偿还能力来贷款

大量存在风险的抵押贷款是谁造成的，各派政客、经济学家、新闻评论人，以及广大公众看法不尽相同。有人认为是贷款人不负责任，他们当时根本不考虑自己的贷款数额是否超出了偿还能力。还有人认为是贷款人盲目相信那些放贷人，那些人本来就掠夺成性，人们却把他们奉为专家。我认为这两种说法都有一定道理，但我认为，根本原因是要求人们在某种财务状况下对贷款数额作出完全准确的预算，这本身就很困难。

问题的症结在于，房地产需求急剧上升时，发放贷款的银行想当然地认为，贷款的客户一定不想让银行把房产收回。为了进一步促使人们按时偿还贷款，抵押贷款合同还包括了各种有关罚金、费用的条款，以防止有人恶意毁约。乍一看上去，这一做法似乎毫无破绽：面对这一系列严厉的惩罚措施（失去房子、不良信用记录、收回抵押的各种费用、律师费，以及可能因欠债不还被债权人起诉等），银行可以放心地认为，人们一定会非常慎重，避免过度举债。

我们这样来想一下：我答应借钱给你，你借多少我给多少，但条件是如果你还不上，我就打断你的两条腿。在这种情况下，难道你不会再三盘算，不敢多借，而且拼老命按时还钱吗？但是，看过黑手党电影的人都知道，这样的交易总会在某个环节上出问题。一切都设计得天衣无缝，到头来却发现，人算不如天算，设计的方案偏偏把最重要的前提条件搞错了，因此功败垂成。拿打断两条腿的案例来说，假定的前提是，你借钱时一定会盘算好借多少才不会冒被打断腿的风险。而在贷款的案例中，假定的核心是人们能够估算出他们最多能借

多少，才不至于冒失去房子的风险。当然，房贷的计算更复杂一些，还要考虑到税金、通货膨胀、房价的变化等。

正如《金发女孩和三只小熊》的故事里说的那样，贷款的数量必须正好，不能太少也不能太多。但是，人们真的能计算出他们“正好”该借的金额吗？

房地产市场升温的那一阶段（1998~2007年前后），我有幸在波士顿联邦储备银行任职。我大部分时间在麻省理工学院，每星期到银行去一次，我在那里的任务就是与员工中的经济学家举行座谈，设法把行为经济学的一些意识灌输到他们的工作中。一天，我和当地的一位经济学家——我们姑且称他为戴夫——讨论到银行与管理部门是否应该对质押贷款进行某些限制，戴夫极力提倡取消贷款程序中的一切障碍。他认为购房者完全能够针对自己的具体情况决定最合适的贷款额度。

我和苏米几个月前刚搬进新家。我本人刚刚经历了贷款过程，因此看法和戴夫不一样。进行购房预算时，我请教了我认识的一些专家——包括麻省理工学院的几位财政、金融教授，还有几位投资银行经理——我问的问题似乎非常简单：就我们夫妻俩目前的财产收入状况来说，应该花多少钱买房？按30年分期还款来算，我们应该从银行贷多少钱？

我问到的每个人给我的回答都一样——我们每个月还款的总额最多不能超过我们两个人共同收入的38%，这一金额加上利率方面的考虑，就可以推算出我们最多应该贷款的额度。但这并没有回答我的问题，我坚持请他们给我一个确切的答案，专家们却说他们无法帮我推算出我的最佳消费和贷款金额。我又与戴夫谈到这件事，但是他马上劝我打消顾虑。他告诉我，即便人们不能确切地推算出最佳借贷金额，他们也都能算个八九不离十，有些零头上的差错无关紧要。

我对这种笼统的方法不太信服，于是决定自己着手进行一项小小的研究，搞清楚人们是怎样决定贷款数额的。房地产市场一片兴旺，找房子的人很多，要和这些人交流一下他们如何决定买房，应该不是难事。我发现一般购房者（我与之讨论的所有人，戴夫除外）的确费了不少脑筋来考虑到底要贷多少款。他们的心思不是放在应该考虑的问题上（我们应该借多少），而是在考虑另一个完全不同的，也是很容易回答的问题：我们能借到多少？他们使用贷款计算器，找一两个热心的房地产代理人谈谈，算一算他们每个月的最大还款能力，一般是收入的38%。以此为基础，推算出银行最多可以贷给他们多少钱，再根据这些数据来决定他们要去寻找什么价位的房子。

上面所说的人们推算房贷的过程，给我们上了有关人类决策的、带有普遍意义的一堂课。当我们无法对所面临的问题给出正确答案时，我们经常会想起另一个相似问题的答案，并把这个答案应用到现在的问题上。这就是一个最多应该贷款多少的问题如何转变成了银行最多可以贷给多少钱的问题，但是，这两个问题完全不是一回事。

认真地想一下。如果你现在想马上买房子，你花多少钱合适？其中贷款应该占多少？如果你自己一时算不出来，你从银行的工作人员和贷款计算器那里知道最多可以用收入的38%来还贷，你肯定认为这个数目很明确地告诉了你应该贷多少钱，是不是？

我和戴夫那次谈话后的几个星期，他接到一个任务，写一篇论述“免本还息”抵押贷款优越性的文章。他对这一类贷款有极大的热情，并建议管理部门大力推广。“你看，”他向我解释说，“免本还息贷款比一般贷款更加灵活，这一点无可争辩。办理这种贷款的人与办理一般贷款的人不同，他们不用付贷款本金，这部分钱他们随便怎么花都行。他们可以用来付信用卡账单或者学费和医疗费。当然，如果他们愿意，也可以随时偿还贷款的本金。”

我点了点头，等待他说下去。“继续。”我说。

“所以最起码，免本还息贷款与一般贷款相比一点儿都不差。但它给了人们更大的灵活性，他们可以更好地决定把钱往哪里花。就灵活性本身而言，你每多贷出1美元就是帮助人们多得到1美元的自由，让他们根据具体情况决定怎样做最合适。”

我说假定人们作出的决定完全合理的话，这一切听起来似乎很有道理。接着，我和他谈到我那个小小研究的结果，那个结果令人不快。“如果人们只是能借到多少就借多少，”我解释说，“免本还息贷款不会增加贷款人的资金灵活性，它只能增加人们贷款的数量。”

戴夫不服，于是我试图给他举一个更具体的例子：“我们拿你表妹举例，她叫什么来着？”

“迪迪。”他回答道。

“假如按一般贷款来算，迪迪每月最大还贷能力是3 000美元，她的借款金额不能超出这个限度。现在你说她可以选择免本还息贷款。她会怎么办？当然了，她会按一般贷款条件能负担得起的金额买一所房子，每月可以少还很多钱——余下的钱用来还学生贷款。如果迪迪和其他人一样，她可能把最大还款能力作为起点，去计算她能申请到多少贷款可以买到什么样的房子，最后会凭着每月3 000美元的还贷能力去买一幢更大、更豪华的房子。她得到的不是灵活性，反而更容易把自己套在房地产市场上。”

我认为我的观点戴夫没有听进去多少。但是次贷危机爆发以后，我有机会看到有关“免本还息”贷款的一些数据，看起来它并没有带来资金周转的灵活性，相反，它带来的是贷款额的增加，还贷期的拉长，把贷款人进一步推到了房地产市场的风口浪尖。

在我看来，贷款市场的主要失误之一是，银行方面根本就没考虑到人们算不出自己正确的贷款金额。如果银行最初认识到这一点，他

们就不会听任贷款人自己决定贷多少。相反，因为认识上的这一缺失，银行诱导人们尽量多贷，超出了他们实际的还款能力。不错，银行从资金信用等方面给贷款人的威胁，和打断两条腿相似，但是他们没有帮助贷款人进行正确决策，从而保护银行——也就是他们自己的利益。毫不奇怪，到头来房地产危机爆发，银行和他们的客户双方都付出了“断腿”的代价。

现在，我们说尘埃落定，银行最后聪明起来，决定开展实证实验，检验人们怎样才能学会计算合适的贷款金额。假设他们的实验结果和我进行的那个小实验相同（人们能借到多少就借多少），银行方面那时就会认识到，帮助贷款人作出更好的决策其实也符合银行自身的最大利益。他们怎样做到这一点呢?

很明显，帮助贷款人计算出现实可行的贷款金额并不简单，但我起码知道我们可以做得比现在那些贷款计算器强得多（实事求是地说，我们会做得更好）。我们假设银行决定认真对待，开发出一种性能更高的贷款计算器，不仅告诉人们理论上他们最多可以贷多少，还能帮他们计算出具体贷多少最合适。如果人们能得益于这种人性化的贷款计算器，我猜他们有可能更好地决策，减少风险，到头来不至于失去自己的家园。谁能说得准呢？假如这种计算器10年前就有了，今天的房地产市场的一大部分悲惨景象就有可能避免。

尽管我相信，贷款人有争取正确决策（避免决策错误而带来灾难后果）的愿望，也必须承认即使银行创造出更好的贷款计算器，在房地产市场泡沫的狂热状态下，热心的银行和房地产中介仍然有可能推动人们越来越多地举债。

到这种地步就需要政府管理部门介入了。说到底，法规是帮助人们克服自身不良倾向的、有用的工具。20世纪70年代，管理部门对质押贷款作了严格的限制。他们强制性地规定每月还贷金额占收入的比率、必需的首付款金额、贷款人收入的证明文件等。过了一段时间，

这些限制放松了很多，这非常危险。最后，银行推出了臭名昭著的“三无”贷款（贷款人无收入、无工作、无财产），把钱贷给那些根本没有资格贷款的人，由此酿成了次贷危机。

知道吗，如果世界上一切都是完全理性的，那么取消所有市场——包括贷款市场——中的一切限制和法规是有道理的。但是，恰恰因为我们生活的这个世界并不是完全理性的，还因为人类经常不能自然而然地正确决策，对可能危及我们自身和他人的能力加以限制是有道理的。这就是法规的真正作用——它给我们画出了安全的界限。它限制我们酒后开车，强制孩子们去上学，要求医药公司对研制和生产的药品进行临床效果实验，限制公司、企业不准它们污染环境等。当然，生活中有很多领域里没有法规也能合理运作，或者起码让我们自行其是也不至于造成太大危害。但是，如果我们行为的能力达不到令人满意的水平，或者根本没有这种能力，而且我们的失误可能伤害到自己或者别人（例如开车）——这时，法规就能给我们提供最简便、可行的界限。

保持诚信与获取利益的两难选择

2008年金融危机使很多人感到与此有关的投资银行经理人根本就是一帮坏蛋，是他们的欺骗与贪婪造成了这场经济危机。当然，像伯纳德·麦道夫那样的人原本就是想通过欺骗投资者来获取个人利益。但我个人认为，蓄意欺诈在当前的金融危机中毕竟是个案，而不是普遍现象。

我说这话的意思绝不是说银行的经理们是无辜的局外人，但我确实认为他们的所作所为涉及的原因比较复杂，不能简单地把他们一律当成害群之马。正如发生安然事件和市场上其他破产案例以后，重要的是搞清楚银行经理们这样做的原因是什么，以使我们避免重蹈覆

辙。为此，我们来观察一下人们所熟知的利益冲突问题——这是现代职场中常见的一个薄弱环节。

“理性犯罪理论”产生于芝加哥——一座以阴谋政客、有犯罪组织，以及理性经济学家闻名的城市，由诺贝尔奖得主、经济学家加里·贝克尔率先提出，旨在对罪犯的机会与成本进行理性分析。如同蒂姆·哈福德在他的《谁赚走了你的薪水》注（The Logic of Life）一书中描写的，贝克尔这一理论完全诞生于日常生活。贝克尔参加一个会议，已经迟到了，会场附近合法停车位很少，他只好先不管什么罚单，就近找个地方把车停下了。贝克尔仔细思考他本人在这一环境下的思维过程和行为，认识到他在筹划这一违法行为时，道德不在考虑之列，他进行的纯粹是成本与收益的预测。要么他的车可能被交通稽查员发现而被处罚，要么他已经迟到了，还得到处寻找合法车位。他在二者之间作了权衡，结果，他决定甘冒受罚的风险，对一位经济学家来说，这一违法事件真可谓量身定做——完全理性的“犯罪”。根据理性犯罪的理论，我们都应该像贝克尔那样做。就是说普通人，比如你遇到的那个普通抢劫犯，只不过是为了自己的利益闯荡世界争取成功。我们只要能成功，不管是去抢劫或者写书都无关紧要。最重要的是可以抢到多少钱，被抓到的可能性有多大，会判多重的刑。一切都出自成本与收益的权衡。

这种理性的成本–收益的决策步骤，以及具体的犯罪过程，可能对加里·贝克尔的行为作出了准确的描述——但是如同我们在本书第十一章和第十二章里读到的，简单的成本–收益计算似乎不能准确说明驱动我们大多数人作弊或保持诚实的真正力量。相反，我们实验所呈现出的画面却显示，作弊源于我们企图在两个互相矛盾的目标之间寻求平衡。一方面，我们想对着镜子感觉良好（因此，俗话说“我不敢对镜自顾”，就是形容问心有愧）。另一方面，我们都是自私的，想从作弊中获取利益。从表面上看，这两种动机似乎是相互矛盾的，但是我们的心理却很容易变通，这就使我们脚踩两只船，“稍微”作弊“一点

儿”——从作弊中获得经济上的好处，同时又尽量使自己不感到愧疚。我把这想象看做人类个体的“要素规避”，或者叫做“是非感模糊”。

我们可以把第十一章和第十二章里描述的实验看做对人们在利益冲突中的挣扎现象的检验。我们把实验参与者放到保持诚实与经济利益两难选择的环境中，他们通常抵挡不住诱惑，稍微出一点儿轨。同样的，我们可以考虑一个医生面对这样一种情况，他参加了某医药公司研发一种新药的项目，比如治疗糖尿病，并且可以从这种药品的销售中得到提成。给糖尿病人治病时，他可以开另一种现有的标准药品，而且他知道这种药很有效。但是，他也可以开新药，从中得到提成。他推测对该病人来说，现有的标准药品的疗效要略好于新药，但是新药可以给他带来好处。如果病人的病情截然不同，医生大都会建议采取对病人最合适的治疗手段。但是如果存在不确定因素，就像多数病例中的治疗决策一样，医生就非常可能推荐他参加研发的药品，这样做既给自己带来成就感，同时又能获得经济上的好处。

这种利益冲突当然不限于医生，生活中各个领域都能出现。拿体育运动举例，如果你是某一支运动队的支持者，关键时刻，裁判却作出了偏向对方的判决，你很可能会认为裁判是瞎子、白痴，甚至是坏蛋。力图从有利于自己的角度观察现实不是特定的道德瑕疵，只有“坏人”才这样。这个毛病人人有份，凡夫俗子概莫能外。如同我们在第九章讨论的那样，我们期望什么，就可能把现实涂上我们想看到的颜色。我们的眼睛和大脑按自己的期望和方式对信息实行过滤——我们很擅长于说服自己想看到什么，看到的就一定是什么。

透过利益冲突的镜头观察，2008年金融危机的某些方面就更加清楚了。在我看来，除了个别例外，银行经理们似乎都想准确地评估各种理财产品的相关风险，以便为自己和客户作最佳的投资组合方案。另一方面，他们也确实因为巨大的经济利益刺激，把一些诸如以房地产抵押作担保的股票看做绝妙无比的创新产品。如果你处在他们的位

置上，只要你劝说你的客户购买以房地产抵押作担保的股票就可以稳赚1 000万美元，你难道不会尽力促使自己相信这种投资有多么奇妙吗？如果你不相信理性市场的说教就无法让自己相信它就是这样奇妙，难道你不会立即皈依理性市场吗？就像那些体育运动的支持者一样，银行经理们的利益冲突使他们理所当然地看到市场作出的裁决对他们有利，由于他们这种按照自己的期望来观察世界的能力，他们尽力这样观察，把以房地产抵押作担保的股票看成了有史以来人类最杰出的发明。

在利益冲突之上，银行经理们还要面对一种力量，界限不清的作用力。我在本书的第十二章里讲述过，实验中那些参与者一旦有机会在距离现金一步之遥的筹码上作弊（其实筹码兑成现金也就差几秒钟），作弊的概率就翻了一番。就像我们实验中的筹码可以使参与者扭曲现实一样，我猜测以房地产抵押作担保的股票和它们的衍生产品，以及其他复杂的理财产品的定价机制所具有的不透明性，使得银行经理们所看到的都是他们想看到的，由此在更大程度上变得不诚实了。当涉及各种复杂的理财工具，利益冲突诱使华尔街大鳄把它们看做现代世界最伟大的创新，还由于这些理财工具本身具有界限模糊的特性，因此更容易对现实进行重新塑造，而这种经过重塑的现实正是华尔街的人们所乐于看到的。

说到底，就是这么回事。人人都想发财致富，市场被这样一种欲望驱动，人们具有难以置信的能力去歪曲现实，并按自己的想象加以塑造，这就是我们的麻烦所在。股票市场使用大量界限模糊的金钱符号和象征物。例如，银行经理们经常用“码”这个术语代表10亿，“杆”代表100万，“多少点”指1%的百分比等宏大的计数单位代号。上面列举的诸多因素加在一起使银行经理们扭曲现实的本能膨胀起来，把造假欺骗提高到了新的水平。

当然，重要的问题是：这一切给我们解决问题留下了什么教训？如果你相信好人、坏人的说法，你只需要弄清楚谁是好人，谁是坏人，然后只雇用那些好人就万事大吉了。但是，如果你相信，正如我们研究结果表明的那样，大多数人面对利益冲突时都有可能造假和作弊，那么，最终解决问题就只有消除利益冲突。

同样的道理，我们从来不曾梦想建立一种制度，允许法官从他们审理的案件金额里抽取5%，我也很明白，我们不想让医生销售他参与开发的药品，或者银行经理被自己的奖金所左右。只要我们还没有建立起杜绝利益冲突的金融制度，2008年金融海啸及紧随其后的可怕后果还会重演。

我们怎样才能把利益冲突从市场上清除掉呢？我们可以希望政府能够着手更有效地监管市场，但是考虑到建立和实施监管的复杂性和成本，我本人不会屏息而待，指望一蹴而就彻底解决问题。我希望能有一家银行先站出来应对挑战，为其他各家银行作出榜样，公开宣布一套全新的薪酬制度，对经理们实行新的奖励机制，完全透明，还有严格的规章制度防止利益冲突。我相信这样的举措最终对银行本身也有利。

我在等待诚信银行和更好的规章制度出现的同时，还要更主动地向前一步，对于那些医生、律师、银行经理、会计师、理财顾问，还有其他我可能寻求专业指导的职业人员，密切观察我与他们之间的关系。我可以问医生，他与给我开药的生产厂家有没有经济关系，问理财顾问是否从他推荐的基金所属公司的经理人那里得到提成，问保险推销员拿的是哪一种佣金——争取与那些不牵涉利益冲突的人开展业务（或者起码有不同的独立评价）。

我认识到这样做既需要时间、成本又高，但我同时还察觉到，一些专家受到利益冲突的强烈驱使而提出的建议往往是片面的、带有偏

见的，从长远的观点看来，对专家们的建议言听计从，会付出更高的代价。

金融计划的谬误与蝴蝶效应

有一种被社会科学家称做“计划谬误”的普遍现象，它和人类的一种倾向有关，那就是人们往往对完成一项任务的时间估计不足（这就是道路整修总是没完没了，新建筑总是不能按时完工的原因）。证明计划谬误有个很简单的方法：找一些大学生，问一下他们在最充分的条件下完成一项重大任务，比如学位论文需要多长时间。

“3个月。”几乎是一致的回答。

接下来，问他们在最差的条件下需要多长时间。

“6个月。”他们一般会这样回答。

然后再问另外一组学生，在正常上课、做作业、参加规定的各项活动的情况下，完成学位论文预计需要多少时间。

“3个月。”他们通常这样回答。

考虑到前面的两种回答，你可能以为他们预计完成学位论文的时间接近6个月，或者可能是4.5个月，但实际上他们不这样认为。他们的回答总是过于乐观，尽管非常不现实。如果你认为这类判断错误只是大学生才会有，那么你再想想你自己，你答应过你的妻子（丈夫），下班后晚上6点到家。你全心全意地想信守诺言，但总是会出一些问题，拖住你不能按时动身。你的客户来了电话，你收到老板的邮件需要立即回复，你的同事到你的办公室对某件事滔滔不绝地大发议论，或者你准备打印些东西，打印机却卡住了。如果平时你每次使用

时打印机都会卡上5分钟，你动身回家之前会把这一点考虑在内。但是，不同的问题在不同的时间冒了出来，而且你根本预测不出到底是哪件倒霉事把你绊住了，我们像过电影似地在脑子里安排好了如何离开办公室（发出最后一封邮件，打印好明天开会用的资料提纲，装好手提包，拿上钥匙，开车回家），却偏偏没把这些可能出现的中断和波折考虑进去。

事实证明，计划谬误对我们制订预算也有重大影响。当我们考虑大致能买得起什么，买不起什么，应该买什么，不该买什么时，我们会考虑每月的账单和花销，或多或少地在这个基础上作出决定。但是如果生活中出了岔子，发生了计划之外的情况——比如房顶坏了要翻新，汽车轮胎坏了需要换一套——我们手头却没有钱付。这一类的糟糕事情说不定什么时候就会发生，其中很多我们根本就没有想到。

令人遗憾的是，故事还没完呢，因为计划谬误悄无声息地与金融业联合起来，给我们的生活带来了更大的劫难。事实证明，金融业很清楚我们对一些负面事件的观察存在盲区，这就是他们到头来为什么总是吃定了我们。我们有时碰到困难手头拮据，没有按时缴费或者开了张空头支票，这下麻烦大了。为了说明这一点，我来讲一段发生在自己身上的故事，那一天我的倒霉遭遇，以及我从中得到了些什么教训。

2006年冬天，我出国1个月，就在那个月我的汽车保险到期了。我回来后发现了这个问题，马上给我的保险代理打电话，要求续保。“不行，不行，不行。”她口气非常坚决，我有些吃惊，“如果你的保单过期，你不能通过电话续保。你必须亲自到我们办公室来，重新投保。”

我那时住在新泽西的普林斯顿，离保险公司所在地波士顿的距离大约为250英里（400公里）。我在电话里争论了一番，还给其他几家保险代理去了电话，但他们的要求是一样的。因为是我造成保险过期，我已经被该行业列入黑名单，在他们眼里我成了坏人，代理人员

必须和我面对面地谈话才能批准新保单。因此我花了6个小时赶到波士顿，中午刚过就到达保险公司办公室——我打算送上一张支票，把保单续期，再搭火车回普林斯顿。你可能以为余下的事很简单，但是错了！事情一点儿也不简单。

到达保险代理公司，他们告诉我的头一件事就是我的保费要增加一大笔钱。希拉——保险代理人——正式通知我，因为我本人造成保险过期，我失去了累计的良好驾驶记录折扣。我现在成了次等人，我适用于和青少年相同的保费率。更糟糕的是，他们不接受我的支票，因为在他们眼里，我的行为已经暴露出我不负责任的真面目了。

“那么，信用卡行不行？”我问道，并试着尽量压制住我的怒火。

“当然不行。”希拉冷冷地说。她两手藏在办公桌下面。我猜她可能随时按动报警按钮，“对于你，我们只接受现金。”

不知什么原因，我发现身上还带了几百美元，隔壁就是一家银行。我用两张取款卡的最高限额共提取了800美元现金，加上我带的钱够付半年的保费。

“这样总行了吧？”我说着，把钱在希拉面前“啪”的一声放下，“我先用这些现金付半年保费，剩下的我明天寄给你。”

她怔住了，盯着我看了一会，好像觉得我这个人理解能力很差（我猜有这可能）。“你必须用现金把一年的保费付清，”她慢条斯理地说，“否则我们不能给你续保。”接着，她的脸一下子由阴转晴，她的语气轻快了许多，“你很幸运，我们有个办法，专门解决这类问题。有家借贷公司可以提供你这类情况的短期贷款。申请程序快捷、简单，你只要10分钟就可以办完回家了。”

我还有什么办法呢？我请她帮我申请她说的那种特别贷款。贷款条件包括贷款本身的20.5%的利息外加申请费100美元。这的确令人气恼，但是，要想当天把保险续上我别无选择。（当然，几天后我就把这笔可恶的贷款还上了。）

坐在回普林斯顿的火车上，我总结着，这一经历令人愤慨，却又给人以启迪。我得到的教训是，你一旦在金钱方面出了问题，十有八九面临着一连串的罚款，各种烦琐的手续，还有经济方面一些其他的障碍。我还算幸运，麻烦不太大：请了一天假、不得不支付来回车费、贷款申请费、贷款本身的费用，还有增加了的保费——必须现金预付。我在想，如果这事发生在请不起一天假或处在经济困境边缘的人身上会怎么样？他到哪里去弄钱来支付这些费用和金额被提高了的保险费呢？如果我已经被现有的债务弄得焦头烂额，又没有积蓄之类作为缓冲，这件事无疑要把我推向窘迫极限，使我陷入更大的困境、更加捉襟见肘、压力更大、生活更艰难。我将不得不借高利贷来付汽车保险，进一步借钱来还贷款，着手偿还信用卡的提现，开始偿付特别贷款的申请费和高额利息等。

我后来知道了保险业和银行业大都这样运作，从那些已经身处债务困境的人身上获利。我们可以拿银行慷慨提供给我们的免费支票这一“外快”举例。你可能认为银行让我们免费使用支票是赔钱的，因为他们管理账户需要成本。实际上，他们从客户的过失上赚取巨大利润：对空头支票和透支退票，以及借记卡消费金额超过账户余额加收高额罚款。实质上，银行用这些罚款来补贴另一些人的“免费支票”，这些人账户里有充足金额，而不可能开空头支票或者借记卡透支。换言之，靠工资生活的“月光族”到头来是在补贴为别人服务的制度：穷人为富人买单，银行从中赚得数十亿美元。

银行的暴利（我料想，是道德败坏）还不算完。假想现在是月末，你的账户里只剩20美元了，你那2 000美元的工资今天会自动存入

你的账户。你走在大街上花2.95美元买了个圆筒冰激凌，后来花27.99美元买了本《怪诞行为学》，一小时后又享用了一杯2.50美元的意大利拿铁咖啡。这些都是用你的借记卡付的，你的心情不坏——不管怎么说，今天发工资嘛。

当天夜里，零点后的某一时间，银行结清了你当天的收支。银行没有先在收入栏记入你的工资，然后再从支出栏扣减你的3笔消费，与此相反，你出现了透支费用。你会想扣了透支费用，事情就了结了，但是银行比这更恶毒。它们使用了一种计算规则，从你最高的一笔支出（书）开始计算。哇！你超出余额透支消费，扣透支费35美元；接下来是冰激凌和咖啡，每一笔都是35美元透支费。在此之后的一刹那间，你的工资存进来了，你的账户余额由负变正——但是却少了105美元。

我们都为计划谬误综合征所困扰，银行和保险机构认识到这一点，制定了高额罚款，一旦这类意外的（对我们来说是意料之外的）倒霉事情发生，高额罚款马上就会发生效力。同时因为我们在签订这些金融或者保险服务合同时不会想到我们会蓄意地漏付保险费、开空头支票、漏付信用卡账单，或者超过借记卡限额透支，这些罚款的条款，我们经常不去留意，认为与我们无关。但是当“这类事情总是发生”的时候，银行正埋伏好了等着，到头来付出高昂代价的是我们。

考虑到银行这些惯用的伎俩，那些使用次级抵押贷款的人们（从定义来说是指经济状况不太好的人）有很多在信用卡付款时作弊，拒绝偿付房贷，甚至宣告破产，这有什么奇怪的吗?

有些富裕的人们当然认为这类问题与他们无关。但是我们从2008年经济危机得出的一个主要教训是，我们的经济财富已经连成一体，连结的紧密程度人们都意识不到。向信用较差的人们提供次级房贷的后果，最终几乎吸干了整个社会的经济财富，使所有经济活动——从汽车贷款到零售消费——几乎完全停顿，甚至那些持有丰厚退休基金

的人也受到很大打击。到头来，经济成了一个复杂的有机系统，有点儿像混沌理论中的“蝴蝶效应”，一个小群体的人们（例如次级房贷的贷款人）中间发生的事件会对随后的其他所有人带来巨大的、可怕的影响。

作为个人，我们如何战胜金融方面的计划谬误带来的挑战呢？首先，当然是人人都要未雨绸缪，认识到下雨天比我们预想的要更多、更常见。对那些已经身陷债务危机的人，要做到这一点显然不容易，我也不会天真地认为我们能够根除金融计划谬误。但是，我们能够积蓄一些钱作为缓冲，在经济运行的道路上遇到颠簸也能保护自己，这样我们就可以减轻计划谬误的后果，使它不至于造成那么严重的损害。

其次，我认为金融机构那些苛刻的、掠夺穷人的行规——包括对信用卡、汽车质押借款、发薪日借款强制收取高利息等做法——应该加以控制。我们应该把金融服务的成本一视同仁地分摊到所有的客户头上，而不是强迫缺少资源、走投无路的人们来负担一大部分，只有这样做才能公平合理，对我们的整体经济有利。最重要的是我们必须认识到，有些人本来在经济上就很少得到公平对待，再对他们敲骨吸髓，到头来，我们每个人都会受到伤害。

重建信任才是最佳的救市方案

2008年9月，时任美国财长的亨利·保尔森对美国国会议员和美国公众说，除非他们立即吐出巨额资金（7 000亿美元）购买银行手中的垃圾债券，否则美国经济就会遭受灭顶之灾。这一救市方案一经提出，美国公众的矛头直指那些把他们的所有投资证券冲到马桶里的银行经理人，恨不得把他们掐死。（这个一揽子救市方案最后定名为“问题资产救助计划”，但名称不足以改变街头民众的愤懑情绪。）

我的一个朋友几乎气得发疯，他提出建立“老式的17世纪60年代的股票市场”。“美国国会不但不应该让我们这些纳税人出钱救助这些骗子，”他怒气冲冲地嚷道，“还应该把他们关到木笼子里，把脑袋和手脚露在外面。我敢打赌，所有美国人都愿意出钱拿烂西红柿扔他们！”

像我朋友这样的人不止一个。下面的一段文字是一位匿名的美国国会议员写的，全文发表在一家激进的政治网站“公开左派”上，它很生动地表达出广大公众难以压制的愤怒：

> 我不禁被（《救市法案》）的条款所吸引。诸如那些向美国财政部出售以房地产抵押作担保的股票公司的首席执行官、财务总监和董事长们，应该提供证明，证实他们完成了信用审核并且合格，等等。这样的条款除了使这一行业蒙受耻辱之外，没有丝毫实际作用。现在对宣告破产的消费者实行这种审核，以确认他们债台高筑的窘境，切实让他们饱受羞辱，尽管他们深陷债务危机的原因极可能是家中有人重病缠身。我认为美国国会的这种条款简直是毛毛雨，是幼稚、名副其实的小孩子把戏。我倒想听听别的意见，看看谁愿意站出来，把那些坏蛋给我抓住，我要痛打他们一顿。

美国国会议员们并没有认真对待这种愤怒，仔细考虑如何重建公众对银行系统和政府的信任，他们对这种伤害雪上加霜，进一步加重对公众信任的侵蚀。他们在《救市法案》中加进了几条无关痛痒的减税条款，然后强行通过。几个月以后，保尔森透露7 000亿美元中有大约1/2付给银行，剩下的钱就没有再用来回购垃圾债券，而且美国财政部将来也不打算再买。他没有说明理由、没作解释，甚至连一点儿歉意都没有。到了2008年年底发奖金的时候，银行给自己的高管和职员们发放了数百万美元的奖金，进一步变本加厉地腐蚀了公众的信任，毫无疑问，他们互相拍着肩膀庆贺又完成了一项重大任务。

为了从更广的层面上阐述信任的社会作用，我们有一个叫做“信任游戏”的实验，游戏的环境设置是这样的：你是两个参与者之一——你和另一个不知名的游戏参与者结成一对。游戏通过互联网进行，你们始终不会知道对方的身份。

游戏开始之前，发给你们每人10美元。你是1号游戏人，你先开始：你必须决定把钱留下或者送给对方。如果你们双方都决定自己把10美元留下，游戏就此结束，你们都可以把它带回家，发笔小财。但是，如果你决定把钱送给对方—2号游戏人，实验主持人就会把你送出的钱乘以4，于是2号游戏人手中就有了原来的10美元加上40美元（你送他的10美元乘以4）。现在轮到他作决定了。他可以决定把钱全留下，即他可以把这50美元全拿回家，而你就会一无所获，或者他也可以决定送给你1/2，那就是你们每人都可以拿25美元回家。

这一游戏涉及两个问题：如果你是2号游戏人，1号游戏人把他的10美元送给了你（给你挣了40美元），你会把50美元全拿走，还是退给对方一部分，或者对半分？如果你是1号游戏人，你会怎么办？你应该首先考虑好2号游戏人会怎样做，他是否值得你信任。轮到对方决定时，他有可能把钱独吞，你的10美元就没了，你是否愿意冒这个险？根据理性经济学理论，问题的答案很简单：2号游戏人绝对不可能退还25美元，因为这样做不符合他的个人经济利益。明白这一点，1号游戏人开始也绝不会把原来的10美元送出来。

简单、自私、理性的预测就是如此。不过请你多考虑一会儿。如果你是2号游戏人，1号游戏人送给你10美元（实际变成了40美元），你会把50美元全拿走，还是会还给他25美元？或者还给他10美元？你怎样做我拿不准，但事实证明人们总体上比传统经济学所教导我们的更相信别人，也更值得信任。我们对信任游戏的各种变化形式进行了研究，结果是大多数1号游戏人都把钱送给了2号游戏人，2号游戏人收到钱后，多数人退还给1号游戏人25美元。

信任游戏很好地显示了信任在人类行为中所起的中心作用，但这还不是问题的全部。一组瑞士研究人员在富于创新和启迪精神的经济学家恩斯特·费尔的带领下，对上述实验作了引申和扩展，不仅包括信任，还包括了报复。在瑞士版的同样实验中，如果2号游戏人决定不把50美元和1号游戏人平分，1号游戏人就可以有一次决定的机会。实验主持人告诉1号游戏人说对方决定自己独吞50美元之后，会再说："哎，你失掉了10美元，我很抱歉。你听我说，如果你想的话，可以拿你自己的钱来进行一个小小的报复。你自己掏1美元给我，我就从对手那边拿回2美元；如果你掏3美元，我就从他那里扣回6美元；如果你给我7美元，我就扣他14美元，以此类推。你觉得怎么样？"

假设你是1号游戏人，如果2号游戏人背弃了你的信任，你会拿自己的钱来让他吃苦头吗?

实验表明多数人会利用惩罚贪婪对手的机会来实施报复，而且会严加惩罚。但是，这还不是研究中最精彩的部分。在1号游戏人思考是否实施惩罚时，他们的大脑正处于电子放射断层造影机的扫描之中。大脑的哪一部分与计划和实施报复有关联呢？是大脑纹状体——大脑中与体验奖励相关联的部分。也就是说，有关惩罚背信弃义伙伴的决定与快感和奖励有某种关联。还有，实验证明那些纹状体激活程度越高的人对对方实施的惩罚就越重。这一切说明即使需要付出代价也要报复，这种欲望是有生物学基础的，而且报复是一种快感或者类似快感的感觉。

对信任与报复快感的这一分析也给我们提供了有用的视角，可以用来更广泛地观察非理性和行为经济学。乍一看，报复是一种令人不快的刺激动因：人类到底为什么发展到能从互相报复中找到乐趣？我们这样想一下：假设你和我生活在2 000年以前的一片古老荒原上，我手里有一个芒果，你也想要。你可能在私下盘算："丹·艾瑞里是个完全理性的人。他用了20分钟就找到了这个芒果。如果我把它偷到手，

再找个地方躲起来，他要想找到这个丢失的芒果所花的时间要超过20分钟，丹经过正确的成本–收益分析后，决定动身去找另一个芒果了。”不过，要是我不理性，相反的我还是个心狠手辣、睚眦必报的家伙，会把你追到天涯海角，不但要拿回我的芒果，还要捎带拿走你所有的香蕉，那你怎么办？你还会来偷我的芒果吗？我猜你不会。报复会以一种奇特的方式——加强机制运作，以维护社会秩序。

报复是一种看似毫无意义的人类倾向，也不在理性基本定义的范畴之内，但它实际上却作为有用的机制在运行。它未必总是对我们有利，但它无论如何确实含有某些有益的逻辑与作用。

既然我们对信任、信任的破坏、报复，还有芒果有了一定了解，我们怎样着手处理目前股票市场上的信任危机？信任游戏与次贷危机之间的相似性一目了然：我们信任银行经理，把我们的退休基金、储蓄和我们的房产都交给他们，但是他们却把50美元（很可能你会在后面加几个0）一分不剩全部拿走。这样一来，我们为他们的背信弃义感到愤怒，我们要让有关机构和银行经理们付出代价，就算倾家荡产也在所不惜。

在报复的感觉之外，这种分析帮助我们理解信任是经济活动的基本构成，一旦信任受到侵蚀就很难恢复。中央银行可以采取宏伟措施注入资金，给银行提供短期贷款，增加流动性，回购以地产抵押作担保的股票，以及其他一切可能的招数。但是，除非他们重建公众的信任，否则这些代价高昂的措施就不可能产生理想的效果。

我觉得政府的行为不仅无视信任问题，而且无意地使它进一步被侵蚀。例如，《救市法案》最终通过并不是由于它更有说服力，而是因为增加了几个无关痛痒的减税条款。还有，保尔森曾经请求我们信任他，购买垃圾股票确实需要7 000亿美元，并且他保证尽职尽责。我们后来知道购买垃圾股票并不需要这么多钱，也就不可能相信他尽职尽责的保证了。而且我们也别忘了银行经理们本身的所作所为，从办

公室豪华装修之类的小事（美林的首席执行官约翰·赛恩花了100万美元装修办公室），到更实质性的公司高管薪酬问题，诸如雷曼兄弟、房利美、房地美、美国国际集团、美联银行、美林证券、华盛顿互助银行，还有贝尔斯登公司——这些企业的首席执行官的薪酬都创下了新的纪录。

我们假想，如果银行和政府从一开始就认识到信任的重要性，一切会有多么大的改观。如果是这样，他们就会竭尽全力解释清楚问题出在哪里，如何实施救市措施来清理这一混乱局面。他们就不会无视公众的愤慨情绪，他们会把它作为决策的向导。他们会在《救市法案》里包含一些建立信任的成分（例如，保证用纳税人的钱救助的银行一定会透明化运作，限制高管的薪酬，并且消除利益冲突）。

亡羊补牢，为时未晚。很显然，美国国会议员们还没有认识到信任的重要性，但我仍然希望某些银行能够痛下决心弃旧图新——消除利益冲突，作出完全透明的榜样。他们这样做有可能出于道德考虑，或者更可能是懂得了解决流动性的最好方法是培植信任。让他们这样观察世界需要一定时间，但是总有一天他们会认识到，除非他们创建一种崭新的结构，一步步地逐渐重新争取我们的信任，否则我们大家都不可能走出经济困境。

知道“金融市场到底怎么了”对我们很重要

2008年年底，消费者信心降到了自1967年研究人员开始这项调查监测以来的最低水平，表明经济也处于1967年以来的最差状况，预示着经济的进一步下滑。经济状况令人沮丧是毫无疑问的，我猜测还有其他因素——有些与经济形势没有直接关系——使人们对经济前景感到悲观失望。

上面提到亨利·保尔森的所作所为给我们传递了一个明白的信息，谁也弄不清楚金融市场到底出了什么问题，我们对自己制造出的魔鬼束手无策。我们可能想问保尔森的是：我们的问题到底出在哪里？他要采取的措施会达到什么目标？为什么他后来不再买入垃圾股票？剩余救市款项他准备如何使用？以及对后来的全面萧条是否能发生缓解作用？

事实证明，针对问题作出回答，这一举动本身就会起到正面影响。所有动物（包括人类）处于外界事物无法认知的环境下总是作出负面反应。当外界对我们作出莫名其妙、无法预测的惩罚，以及我们对身边发生的事情一无所知的时候，就很容易陷入一种心理学家称之为“习得性无助”的状态。

1967年，两位心理学家——马丁·塞里格曼和史蒂夫·梅尔，把两只狗——一只作为参照，另一只进行实验——分别放在可预测条件下和不可预测条件下，进行了一系列著名的实验。（在此警告：以下描述内容可能引起爱护动物人士的不快。）在参照狗的房间里有一个铃，隔一阵就响。铃响过不久，狗就会受到一阵持续的轻度电击——以它突然感到不舒服为度。幸运的是，它身旁有个按钮，按一下电击马上停止，这只狗很快就发现了其中奥妙，学会了如何使用。

隔壁的实验狗（科学家们称为“轭”狗）受到同样的电击，但是电击前不让它听到警告铃声，身边也没有停止电击的按钮。两只狗实际受到的电击强度和次数完全相同，不同在于它们是否对电击作出预测和控制。

一旦两只狗（最大程度上）适应了各自的条件，研究人员开始进行下一阶段试验。这一次，两只狗被分别放入两个相同的叫做“穿梭箱”的房间里——一个大间，中间用一道低栅栏隔成两部分。隔一段时间先发出警告灯光，几秒钟后，房间金属地面会放出电流发生持续的轻度电击。这时，如果它能越过栅栏跳到另一隔间，就会躲过后面的

电击。如果它能在警告灯光刚点亮时跳过栅栏，就会完全躲过电击。正如你可能预测的那样，参照狗很快就学会灯光刚点亮时跳过栅栏。尽管它显得有些急躁，这可以理解，它似乎没有什么严重不安。

另外那只“轭”狗怎么样了呢？你可能期待它在“穿梭箱”房间里受到同样的刺激后也同样能够躲过电击。但实验结果相当令人沮丧：“轭”狗一动不动地趴在隔间的角落里，发出绝望的低吠声。第一阶段的实验告诉它电击的时间无法预测，电击也无法逃避，“轭”狗把同一习惯带进了“穿梭箱”房间。实验第一阶段的经验教给它的是，它无从理解因果关系。由此来看，这只可怜的狗后来在生活中变得处处都感到无助，表现出一些与患有慢性抑郁症的病人相似的症状，包括溃疡和免疫系统功能降低。

你可能会认为这个实验只适用于狗，其实不然，如果我们对所处环境中奖励与惩罚的原因无从了解时，实验的原理同样适用于我们。假设你本人在经济上处于和“轭”狗相同的“房间”里。有一天，人家告诉你投资最好的方法是买高科技股票，过了一会儿，没有任何预兆——哗啦啦——科技股泡沫爆裂了。后来，你又听说最好把钱投到房地产市场上，结果和上次一样——没有事先警告，接着，哗啦啦——房价又掉了下来。再后来，忽然间——哗啦啦——油价涨到了历史最高，人们认为是因为伊拉克战争的缘故，然而过了没几个月，战争还在如火如荼地进行，油价却一个劲地往下掉——哗啦啦——又几乎跌倒了冰点。

后来，迄今为止信用卓著的美国金融体出了问题，你眼睁睁看着那些曾经作为栋梁的巨大金融机构垮了，你的投资损失惨重——哗啦啦！出于某些未经解释的理由，其中有些机构得到了救助，用的是从你收入中挤出来的税金，其他机构却没有得到——哗啦啦。后来汽车工业的三大巨头也到了破产边缘（这倒没有什么奇怪），但是，它们可没有得到银行那么慷慨大方的待遇，尽管它们要求的金额少得多，

而它们的就业人数要多得多。这一切的救助尝试突如其来，又花费不菲，到头来似乎是心血来潮、独出心裁地给什么人打了个补丁，既没有理由，又没有计划。哗啦啦——砰！

这个经济“穿梭箱”是不是有点儿似曾相识呢？所有这些未作解释、朝三暮四的经济行为摧毁了我们对于周围因果关系的理解和信心，使公众成为经济上的“轭”狗。由此产生的后果是，人们隔三差五，被形形色色不可理解的冲击搞得不知所措，难怪消费者信心一蹶不振，萧条景象四处弥漫。

那么，作为个人，我们怎样从自己的习得性无助状态中解脱出来？得克萨斯大学奥斯汀分校的心理学家詹姆斯·潘尼贝克所作的研究给我们出了一个主意。潘尼贝克的研究反复表明，主动地、有意识地对难解、困惑以至受伤的事件进行正确解读，这一过程可以帮助人们从中摆脱出来。潘尼贝克在很多案例中，要求病人把自己的反思写在日记里，发现这种做法非常有帮助。这就是说，即使外部事件不可理解，我们只要尝试从自身所处的环境进行解读，就可以从尝试本身获益。

潘尼贝克的建议很有道理，但是我们多数人却正在反其道而行之。我们一天24个小时从电视、广播、互联网上获得新闻——很大一部分由一闪而过的现场采访音像片断组成，这些东西是用来煽情的，而不是供人思考的。新闻从业人员有一句行话：“要想上头条，轰动加血腥。”就是说，头条新闻总是骇人听闻或者最具有轰动效应的。在我看来多数新闻主持人好像是一个模子印出来的，表情庄重、发型不变。听上去他们都受过标准训练，擅长于播、报这些随手拈来、轰动的音像片断，每隔几分钟重复一次。他们大肆渲染人们如何艰苦挣扎，如何失去家园，如何付不起房贷和保险，故事催人泪下，把严峻的经济形势用这样一幅图景呈现在我们面前。

并不是说这些故事、无关紧要、毫无用处，但它并不能帮助我们理解周围发生的一切，或者到底是什么原因导致了经济危机。如果我们日复一日、永无休止地沉浸在令人沮丧的、煽情的音像片断之中（想一想我们一遍一遍地耳闻目睹这些东西会学到什么），我们的悲观情绪会越来越重。要克服这种倾向，我们应该按潘尼贝克的建议改变我们对新闻的消化方式，从被动接受改为主动对信息加以思考，进行正确的解读。

也许有那么一天，新闻工作人员、亨利·保尔森、下一任美联储主席、巴拉克·奥巴马，或者其他政府机构的新领导人会更珍视我们的福祉，能够向我们解释清楚我们到底面临什么问题，他们作出决策的合理依据是什么。这一天来得越早越好，因为我说不上我们还能再经得起多少次这样的打击。

金融市场全球化更容易诱发经济危机

至少在过去10年中，许多人大力促进市场全球化，他们认为这是好事。人们一直相信，从多元的、半独立的分散市场转变为统一的大市场可以增加流动性，鼓励金融创新，减少贸易摩擦。结果是，如果你还没注意到，今天的股票市场，无论是日本、英国、德国，还是美国，都是大同小异。我们看到它们几乎是一致地涨跌，仅仅是程度不同而已。我们亲眼看到全球化不断加强的后果，应该静下来认真考虑统一的大市场带来的好处与付出的代价。我怀疑，事实上统一大市场有可能减少金融创新，危害金融健康，最终无法保护我们免于金融危机。

为了帮助大家认识统一的大市场怎么会变得缺乏效率，我们认真思考一下迈克尔·克里顿在《失落的世界》中的几段话。电影中一个叫马尔科姆的角色（影片中的混沌理论科学家，由杰夫·戈德布拉姆扮

演）面对信息世界的慷慨陈词——他指出，把所有人都联系到一起的世界，最后导致的是发明、创新以及进化的终结。

> 把全世界连接在一起，这个主意就是集体死亡。任何一个生物学家都知道孤立环境中的小物种进化最快。你把1 000只鸟放到大洋中的岛屿上，它们会非常快地进化。你把10 000只鸟放到一片大陆上，进化速度就降下来了。而我们本身这个物种——人类，进化主要是通过行为进行。我们通过行为的创新适应环境。世界上人人都知道创新只在少数人中产生。用3个人组成一个委员会，他们很快就会干成事。有10个人，事情就难办一些。30个人，什么也干不成。300万人，连想也别想。这就是所谓大众传媒的效应——有了它，什么事也别指望。大众传媒把多样性淹没了。它把世界弄得千篇一律——不管是曼谷，东京还是伦敦：这个路口拐角上是家麦当劳，那个角落是贝纳通，路对面是盖普服装店。地区差别消失了，所有的差别都消失了。在大众传媒的世界里，除了排行榜上的10大畅销书、10大流行音像、10大票房电影、10大黄金创意，很少有什么别的。人们担心热带雨林多样物种会消失，但是我们最需要的资源——知识多样化呢？它会比树木消失得还快。时至今日，我们还不明白这一点，反倒要把50亿人一块儿弄进信息世界里去。到那个时候，我们这个物种的进化就被完全冻结了，一切都停止下来，死掉了。所有人时时刻刻想的完全一样。大同世界，世界大同……

很显然，马尔科姆是一个极端的角色，他的话也显得过于偏激，不过，即使我们认为把全世界都纳入信息世界不会使一切陷入停顿，但细想一下也很有道理：世界金融市场连为一体，实际上必定会减少思想的多样性和金融产品的数量，结果减少竞争，降低效率。

我个人认为马尔科姆的推论不无道理。我猜测把很多市场连接到全球单一市场旗帜下会减少金融工具的多样性和不同做法。还有，由于一致性的压力，对于金融行业应该如何运作，住在同一个金融地球

村的人们都必须接受相同的基本信念（模式）。从这一方面来看，即使是传统的理性经济学理论也会预测到存在较强竞争的多个市场比单一市场有利。说起来有点儿讽刺，把理性经济学应用于鼓吹促进全球化统一大市场时，它的支持者们强调的是流动性和效率上的好处，但他们忘记了，不同意见、不同方法，还有金融工具多样化——归根结底，可能是更加重要的经济力量。

当然，全球化如果最终造就一个完美无缺的全球市场，那就再美妙不过了。不过，鉴于人类易于犯错误和非理性的程度，我们创造出的任何市场都不可能完美无缺。说到底，我更倾向于若干个多样的、相对独立的市场，每一个市场的效率或者不是最高——但是彼此距离远一些，更灵活，反应更灵敏，更有竞争力，更可能与时俱进——能够产生更高效、更健康的金融市场。

高额奖金是把双刃剑：激励与压力

最近，关于高级管理人员天文数字的薪酬，公众的强烈抗议声不绝于耳。公众最根本的愤慨情绪在于，那些人把我们的钱财管理得一塌糊涂还拿着那么多钱，有失公平，尤其是银行经理们的才干能力是否配得上他们的回报，很难判定。因为他们的工作失误，引发重大灾难，他们居然还能拿到高额奖金，更有甚者，有些奖金还来自政府的救助款项，而实际上却是纳税人的钱，这自然更招致千夫所指。

毫不奇怪，银行经理们进行了反击，声称高工资是必需的，那些关键的岗位工作压力大，技术要求高，需要吸引最优秀、最聪明的人才担任，如果对工资封顶，那些有才华、有价值的银行经理们会另谋高就。自由市场的基本法则就是：如果不能招募，并且留住最好的业务人才，这些人才就会流失，我们的经济就只能由剩下来不那么称职的人来管理——到头来，就把我们全都带到阴沟里去了。

我们姑且不把它看做自私自利的银行经理与道德上被激怒了的纳税人这两方意识形态之争，更有用的是，问一下我们对高额奖金与工作业绩两者的关系了解多少。

为了观察奖金如何影响工作表现，我和尤里·格尼齐、乔治·勒文施太因、妮娜·马扎尔进行了几次实验。有一次，我们给实验参与者布置了一系列需要注意力、记忆力、集中精力和创造力的任务。例如，我们要求他们完成塑料框里的拼图题，推算排列一系列数字的记忆游戏，向固定目标投射网球，还有其他几种类似活动。我们宣布对成绩特别优异者给予不同数额的奖金（数额从较低、中等到非常高）。我们把人平均分成3组：对第一组的人我们许诺的奖金数额很小（与他们的工资水平比较），第二组的奖金数额中等，最后的一组奖金数额非常高。

对了，如果你问到哪里参加这样的实验，那我告诉你，实验是在印度进行的，那里的生活水平比较低。这样一来，我们给的钱在当地人看来相当可观，同时可以控制在我们的实验预算之内。奖金金额最少的是50美分，相当于当时印度农村人口一天的工资；中等奖金是5美元，相当于他们两周的工资；最高奖金是50美元，大约相当于他们5个月的工资。

你认为结果会怎么样？那些实验参与者会按照他们预期的奖金数额不同，而努力程度也不同，奖金最少的一组表现最差，奖金中等的表现一般，奖金最高的表现最好吗？我们把这个问题交给一群商学院的学生回答，他们很自然地预期业绩随奖金数额增长。在商界，这一假定实际上就是自然法则，这一逻辑推动企业管理人员要求高额薪酬。实验结果表明，许诺奖金最高的一组在每一项任务中表现都最差，中等奖金那一组表现的与最低奖金一组没有什么不同。

我们把这个实验拿到麻省理工学院去做，结果也一样。实验是这样的：我们让大学生们分别来完成两项用时4分钟的任务，设置一个非

常高的奖金（600美元），一个比较低的奖金（60美元）。两项任务中一项需要认知技能（数目相加），另一项只需要机械性操作（快速点击键盘）。我们发现仅仅需要机械技能的任务，奖金就能起到我们预期的作用：奖金越高，表现越好。但是一旦任务涉及初级的认知技能（如我们心目中的投资或银行工作），实验结果和我们在印度实验的结果一样：预期的奖金越高，实际表现越差。

我们根据实验结果得出的结论是，金钱奖励经常是把双刃剑。它激励人们努力工作，但是如果奖金数额过大，反而会事与愿违地影响实际业绩。如果我们的实验是对现实世界的模拟，那就说明高额奖金不但加大了雇主的成本，而且妨碍管理人员发挥他们最大的工作能力。

有意思的是，金钱并不是引发更好（或更差）表现的唯一鞭策力量。我们在芝加哥大学对实验作了一些改变：这次我们想要观察一个不同的激励动因——公众形象。我们让实验参与者进行构词游戏，有时关起门来自己做，有时旁边有人观看。假定在公开场合，好胜心会驱使他们更加努力，我们想确定众目睽睽之下他们的表现会受到什么影响，能够提高还是降低他们的能力。我们发现尽管这些实验对象力图在大家面前表现得更好，结果却相反，他们的成绩比私下解答要差。

我们的结论是，社会压力和金钱一样，也是一把双刃剑。它对人有激励作用，但是在公众的眼皮底下，压力就会增大，到了一定程度压力就会占上风，抵消并压倒激励的有利作用。

我把上面的实验结果向一些银行管理人员进行介绍，他们非常自信地告诉我，他们本人和他们下属的表现与我们实验结果绝对不一样。（我提出只要有适当的实验预算，可以对他们的断言进行实地检验，但他们对此不感兴趣。）我猜测，十有八九，他们低估了我们的实验结果，结论下得太早。我愿意打赌，绝大多数银行经理，如果不

是100%，面对数百万美元的薪酬，争取奖金带来的压力，害怕得不到奖金的顾虑，心思集中于奖金而分散了工作的专注等，巨额奖金非常容易产生适得其反的效果。

我并不是断言不论什么情况下，不管工作类型和个人特点，工资给得越少，工作效率越高。我想指出的是薪酬是一个非常复杂的问题，它牵涉到各种各样的经济激励、压力，以及人类心理等其他方面的因素，其中有些我们还知之甚少或者未曾考虑到。或许金钱越多等于业绩越好这种天真又简单的理论并不像人们想得那么现实，起码不是永远有效。如果金钱越多会带来越好的业绩，我们是不是应该期望那些领取数千万美元薪酬的人业绩也最好？甚至应该永远没有失误？实际上，那些拿着巨额工资和奖金的人们，在2008年金融灾难中一败涂地，这一事实进一步证明高额奖金与优秀业绩之间并没有直接联系。

公众愤怒的情绪此起彼伏。离上任还有几个星期，巴拉克·奥巴马提出了关于公司管理人员的“常识性”的指导方针——起码是针对那些接受政府救助的公司。这些措施要求管理人员的工资50万美元封顶，高出部分必须以股票方式支付，在还清政府救助资金之前，这些股票不得出售。这毫无疑问使纳税人的情绪有所缓和，但问题在于，它能行得通吗？

我认为不能。为什么？如果我们从零开始计划建立股票市场，并许诺年薪50万美元外加股票奖励，我敢肯定不计其数的合格人才都会冲着这一薪酬不怕打破头争着到大银行当经理。他们会努力工作，不仅是为了工资，而且为维持和稳定我们所依赖的金融系统提供重要服务。不幸的是，我们并非从头做起。相反，我们对付的是业已存在的银行经理们，他们拿惯了数百万美元的年薪，外加数百万美元的股票和奖金。多年来，企业高管已经适应了这样的条件，他们为自己制造

出各种各样的理由来证明他们的高额报酬天经地义。说到底，你认识的人里有几个会承认自己工资太高而能力不够?

这是个相对论的问题。银行经理心目中的“正常”标准50万美元的年薪似乎是有辱尊严、不屑一顾。我猜高管们不会接受这样的条件，即使接受了，他们也会按照他们过去的实际收入金额，另外要出各种花招把自己的工资增加到他们认为“合理”和“公平”的水平上。

假如我是奥巴马政府的财政主张，我会试图对那些银行经理，还有造成他们自以为心安理得的那种扭曲的制度，进行彻底改造，弃旧图新，鼓励建立新型银行、实行新的薪酬机制。这些新银行会大力推广一种新观念，银行经理不是贪婪的浑蛋，他们是有道德、有敬业精神的正人君子，在整个经济以及国家正常运行中，发挥至关重要的中心作用（事实上，他们的确责任重大）。“老银行家们”如果仍然觉得没有几百万美元的工资他们就不肯干活，要干得好还需要加几百万美元的奖金，他们完全可以在新的市场上进行竞争。不过有了架构更理想，工资机制更实际，更透明的新银行，还有谁会去找他们呢?

承认非理性的存在，创造更美好的生活

新古典主义经济学是建立在一些非常牢固的假定之上，而这些假定，随着时间推移已经成为“既定事实”。其中最著名的是，一切经济人（消费者、公司企业等）都完全理性，而且所谓的“无形之手”的运作产生市场效率。对于理性经济学家来说，这些假定似乎都是最基本的、最合乎逻辑，而且不证自明的法则，无须进行任何实验进行检验。

以这些基本假定为基础，理性经济学家们就建立理想的医疗保险制度、退休金制度，还有金融机构的运行方针原则等提出各种建议。

人们坚信放松或取消管制是明智之举，这一基本信念即来源于此：如果人人都能永远正确决策，“无形之手”和市场力量永远都产生效率，我们难道不应该取消一切管制，让金融市场自由运行，发挥它的最大潜力？

与此不同，其他领域——从化学到物理学，再到心理学——的科学家们接受到的训练就是不盲目相信“既定事实”。在这些领域里，假定和学说都要经过反复的实验和检验。检验中科学家们一次又一次的学到了，许多普遍接受的真理最后被证明是错误的，而这就是科学发展的必然。因此，几乎所有的科学家对数据的相信程度远远高于自己的学说和理论。如果实验观察与理论模式不符，这一模式则必须抛弃或修改，不管它在概念上多么美妙，逻辑上多么诱人，演算起来多么便利。

不幸的是，这种健康的科学怀疑主义与实证主义还没有为理性经济学所采纳，该学说中关于人类本质的最初假定被凝固成千古不变的信条。盲目地信奉人类理性和市场力量，如果仅局限在一部分大学教授和他们的学生范围内，实际上并无大碍。但问题在于，这些经济学家们已经说服了全世界的人们——包括国家政要、企业商贾，还有平民百姓——不仅相信经济学对我们周围的一切如何运转提出了重要见解（这可以做到），而且还相信经济学能够完全解释我们周围的一切（他们做不到）。这一经济学信条的本质就是，只要运用了理性经济学，其他一切就不需要了。

我认为，制定政策和建立制度，如果过度依赖我们理性的能力，仍然固执地坚信传统经济学无懈可击，会使我们面临巨大的风险。

我们可以用这样的方式来考虑。假如你负责设计高速公路，你根据所有人都能完全安全驾驶的假定来安排修建。这样修出来的理性高速公路会是什么样子？当然它的两侧不需要多铺出来的路边部分。既然没有人在这里开车，我们何必把水泥和柏油铺在这里？其次，我们

不必在车道之间设置分界线，而且车轮一压就会发出“喀拉喀拉”的警告声，因为所有的车辆应该在车道的正中间直线行驶。我们还应该把车道的宽度尽量缩小，只要能跑开车就行；我们还应该取消速度限制和前后车距限制，塞满所有的车道，发挥最大的通过能力。毫无疑问，这样设计的公路才最具理性，但是你愿意到这样的路上去开车吗？当然不会。

当我们在有形世界进行规划、设计时，都清楚我们自身的弱点，而且据此来采取对应的措施。我们认识到自己跑得不够快、不够远，就发明了汽车和公共交通。我们知道自己的体能限制，于是就设计了电梯、电灯、暖气、空调等来克服这些不足。能徒步日行千里，一跃跳上高楼大厦，黑夜里双目如炬，还能适应沸点高温和极地严寒，当然再好不过，但我们没有生成这样的万能身躯。于是我们针对这些不足，作出巨大努力考虑对策，利用技术手段来加以克服。

我感到奇怪的是，到了脑力和认知领域的设计规划时，不知为什么我们就以为人类无所不能了。我们紧抓住人类完全理性这一观念不放，认为自己就像精神上的超人，无所不知、无所不能。为什么我们能够坦然承认自己身体能力的局限，却不愿意考虑到自己认知能力的不足呢？第一，我们身体能力的局限天天摆在我们眼前，但是认知能力不足则不那么明显；第二，我们都有种欲望，想把自己看成是无所不能的，但是在体能方面绝对做不到；第三，我们认识不到自己的认知能力局限，也可能是我们对传统经济学认同得太多了。

请别误解我的意思，我高度评价传统经济学，并且认为它对人类的努力奋斗作出了重要、有益的探索。但我同时还认为它并不完美，所以不加鉴别地全盘接受传统经济学的一切原则是不明智的，甚至是危险的。如果我们试图理解人类行为，并应用这一知识规划来设计我们周围的一切——包括税收、教育制度，还有金融市场等——我们还需要另外的工具与学科，包括心理学、社会学，还有哲学等。理性经

济学有用，但它只是我们对人类行为总体认识中的一种，仅仅依靠它不可能帮助我们获得最大的和长远的福祉。

我衷心希望传统经济学与行为经济学之争到头来不要成为意识形态之战。如果行为经济学家的立场是必须把传统经济学——“无形之手”、积极投资，还有其他一切——和洗澡水一起倒掉的话，我们就不会取得进步。同样，如果传统经济学家继续无视有关人类行为与决策研究所积累起来的数据成果，未免也是一大遗憾。我认为大家应该以冷静和科学的态度，着眼解决重大的社会问题（诸如如何建立更好的教育制度，如何设计税收制度，如何规划养老和医疗保障制度，还有如何建立更健康的股票市场等）；我们应该探索不同的假设和各种可能的机制，付诸严谨的实验加以检测。

我的理想是，实施任何重大的公共政策——例如“不让一个孩子掉队”、1 300亿美元退税法案，或者7 000亿美元的华尔街《救助法案》之前，我们先成立一个由不同领域专家组成的小组，让他们以各自的知识为根据进行推测，提出取得该政策目标的最佳方案。下一步，我们不是按照小组里呼声或者地位最高的人的意志行事，而是对这些方案分别进行试点研究。也许我们可以找一个比较小的州，例如罗得岛（或者对此类项目感兴趣的其他地方）对不同方案实验一两年，看哪一种效果最好，然后我们就会有信心把最好的方案大规模实施。与其他实验一样，有些地区志愿参加实验，到头来实验结果不尽如人意，但有的地方实验结果比其他地方好。这些实验真正的好处在于我们可以加以比较，选定较好的、可行的项目，推广开来，在美国境内长期实施。

我认识到这并不是一个优美、简洁的解决方案，因为对公共政策、工商业务，甚至个人生活进行严谨的实验都不是简单易行的，得出的各种解决办法也不会非白即黑。但是面对缤纷复杂的生活和日新

月异的世界，我看不到还有别的更好的办法能够真正让人类学会自我改进和发展。

最后，我要这样说，在我的思想中，人类行为毫无疑问是宇宙间最复杂、最诡异又变化莫测的奇迹之一。我们应该学会欣然承认自己身上也有电视动画片《辛普森一家》中荷马·辛普森的影子，不单有缺点还有些无能。当我们设计学校，制订健康保险计划，规划股票市场，安排我们周围一切的时候，把这些因素考虑在内，我确信我们可以创造一个更加美好的世界。这也正是行为经济学致力达到的目标。

---

1. 《谁赚走了你的薪水》，2008年10月由中信出版社出版。——译者注

致谢

几年来，我有幸与一些富有智慧、创造力、慷慨大度的人们在联合研究项目中共事。本书中叙述的各项研究成果在很大程度上来自他们的巧妙构思和深刻理解，同时我也感到他们缺乏“知人之明”——最明显的是，他们竟然能够同意在这些项目中和我合作。这些人不仅是了不起的科研人员，还是我的亲密朋友，没有他们就不可能有书中的这些成果。当然了，书中叙述如有任何舛误或遗漏，一概由我本人负责。

本书中的很大一部分实验都是我在麻省理工学院进行的，很多实验参与者和实验助理都是该校学生。实验结果突出显示了他们的（也是我们的）非理性，书中有时对他们略加调侃，但这绝不能与缺乏对他们的爱慕与欣赏混为一谈。这些学生无论在好学上进、求知欲望，还是慷慨大度方面都非同一般。认识你们大家，本人荣幸之至——你们甚至让我在波士顿的严冬里感到了春天般的温暖。

我还想在这里特别对麻省理工学院院方说一声“谢谢”，他们让我看到了非理性的新高度，生活看上去真的像BBC系列喜剧《是，大臣》中的一集。

学会用“非学术”文体写东西真不容易，幸好我在写作过程中得到了多方面的帮助。我向吉姆·莱文、林赛·埃奇库姆、伊丽莎白·费希尔，以及莱文·格林伯格作家代理公司整个不可思议的团队表达深切的谢意。我还要感谢桑迪·布莱克斯利，她给我提出卓有远见的建议；感谢丽贝卡·韦伯、阿尼亚·亚库贝克、卡利·伯克、布朗宁·弗赖尔、德夫拉·纳尔逊、贾内尔·斯坦利、米哈尔·斯特拉希尔维茨，还有埃伦·霍夫曼，是他们帮助我把一些概念用语言准确地表达出来。我要特别感谢

我的写作伙伴——埃里克·卡洛尼厄斯，他提供了很多现实世界中的实例，你们会在书中读到，他那清晰的叙事文体帮助我把一切都表达得再明白不过。我还要特别感谢信任、支持并且帮助我的编辑，哈珀–柯林斯出版社的克莱尔·瓦赫特赫尔。

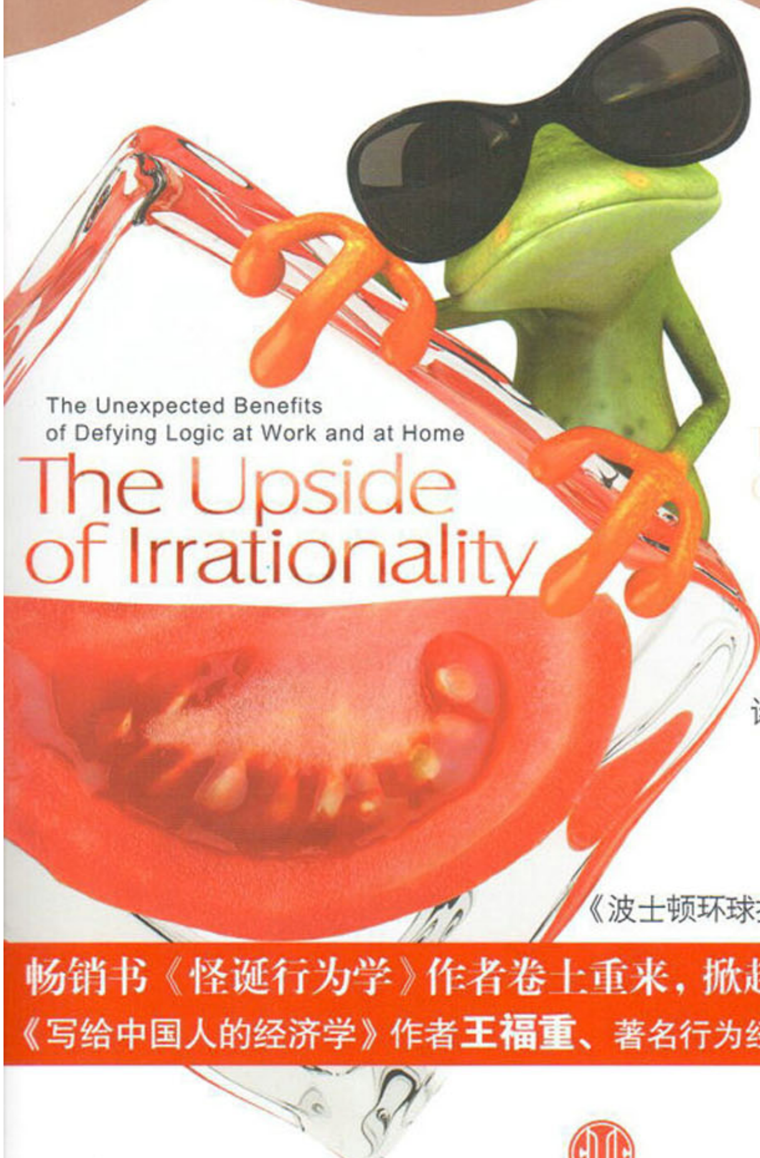
我写这本书时正在普林斯顿大学高等研究中心访问，我真想象不到世界上还有这么理想的思考和写作的环境。访问期间我还能有机会到中心的厨房待上一阵，在大厨米歇尔·雷蒙德和亚安·布朗谢的指导下，学习切菜、烘烤、煎炒以及烹调——我简直找不到比这里更好的地方来拓展我的视野了。

最后，我要感谢我的爱妻苏米，她总是不得不一遍又一遍地听我叙述实验中的故事。我希望你们同意我的说法，这些故事前几遍挺有意思，但是她这样不厌其烦、心甘情愿地听我絮叨来啰唆去，真的证明了她具有圣徒的修行。苏米，我今天晚上最晚7点15回家，要不就是8点，也可能8点30，我向你保证。

怪诞行为学2

非理性的积极力量

[美] 丹·艾瑞里◎著　赵德亮◎译



The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home

The Upside of Irrationality

诺贝尔经济学奖得主**阿克尔洛夫**

《免费》作者**安德森**

高度评价

《纽约时报》《哈佛商业评论》

《波士顿环球报》等**全球顶级媒体火热报道**

畅销书《怪诞行为学》作者卷土重来，掀起新一轮“非理性”狂潮

《写给中国人的经济学》作者**王福重**、著名行为经济学家**董志勇**　|倾情作序|

中信出版社·CHINA CITIC PRESS

序 一
完美的非理性

社会科学有那么多分支，从来没有哪一个学科像经济学那样令人向往和崇拜。经济学是诺贝尔奖中设立的唯一一门社会科学学科，它摘取的是社会科学皇冠上最耀眼的明珠；也从来没有哪一门社会科学像经济学那样包罗万象，精致严谨。只因为经济学研究的是与人最密切相关的物质生活，这才是经济学经久不衰的真谛。

经济学领域本该是最为开放的领域，但现在看起来，经济学似乎是最为保守的领域。传统经济学的统治地位一旦被确立就很难动摇，任何异己声音的出现都会被视为大逆不道。经济学一副高高在上的姿态，不愿与其他学科合作。用诺贝尔经济学奖获得者米切尔·斯宾思的话说："我觉得奇怪的是，为什么心理学家和哲学家彻底撒手不管，任由经济学家安安静静地去做这种徒劳无功的事。部分原因是几种传统的社会科学和分支相互隔绝。"但恐怕经济学自己应该负大部分责任吧。

传统经济学的"经济人假设"是基于亚当·斯密诗一般的描述：人类的行为都是理性和自利的,因此，个人福利最大化就会导致社会整体福利水平的最大化。经济人假设，就是使全社会资源分配达到效用最大化，也能使社会达到尽可能公平。所以，在这样的假设条件下，整个社会井井有条而非混乱不堪。

然而，生活中的很多行为，让传统经济学看来终究像天方夜谭：

为什么在购买彩票的时候，我们极少看见有人购买通过电脑或其他工具随机组成的号码；相反，人们对毫无科学性可言的彩票数字走势和规律研究却兴趣盎然，并以此作为自己下注的依据。

为什么同样是节省50元钱，有的消费者连10分钟的队都懒得排，但是，他（她）有的时候却“义无反顾”地跑1 000米的“冤枉路”。

为什么平时家里用的家具，有些已经被我们使用十几年了仍然不舍得更换；但是，一旦当我们买了新房子，就往往近乎疯狂地将家具全部换掉，即使有些还很新。

为什么在旧房子里，可以用白炽灯照明，连日光灯都不舍得换。搬进了新房子，却装上了几千元，甚至上万元的灯具。

……

生活中，如此“非理性”的“反常”决策比比皆是。如果这些结果可以使传统经济学所谓的“理性人”能够不自觉地达到社会福利最大化，那么结果本身就是对“经济人假设”幽默的嘲讽。是我们的头脑出了问题，还是由于一时或者偶然的决策失误？其实，好好观察一下就会发现，这些“失常”并不是误差，也不是短期的行为，而是我们长期的系统偏离。

正是在这种反主流的大潮中，行为经济学应运而生。行为经济学是一门运用社会学、心理学、行为学的理论和方法研究个人或群体经济行为规律的科学。它对新古典经济学理性的假设进行修改和挑战，提出了一整套在不确定条件下如何决策的方法。

行为经济学认为，传统经济学半个世纪以来，一直将其理论建立在一种高高在上的假设基础上，即人的行为准则是理性的、不掺杂情感和追求个人利益最大化，经济学是“没有道德”的科学。现在，经济

学必须承认，人也有生性活泼的一面，人性中也有情感的、非理性的和观念导引的成分。

解释人的行为，本来也是经济学永恒不变的主题。无论是什么样的研究领域，什么样的研究方向，也无论一开始多么的不起眼，甚至被轻蔑嘲笑，一旦被授予诺贝尔奖，它就会被主流所认可。行为经济学——这朵正在绽放，但并未完全绽放的奇葩，正以它独特的魅力，快速地被越来越多的人熟知和认可。

传统经济学从未停止过排斥行为经济学，认为它更像场游戏。传统经济学高屋建瓴的批评固然有道理，不过却忘记了倾听行为经济学的心里话。

经济学属于社会科学，社会科学的一大特点就是相互之间紧密联系，你几乎找不到可以完全隔绝的两门社会科学学科。社会是由人连接的，社会比人更加复杂多变。因此，社会科学就无法像自然科学那样精确，这是社会科学的天性，不精确并不是耻辱。

经济学研究的范畴涉及社会科学和自然科学的方方面面，它的博大本该是它骄傲的真正原因。哈耶克曾说过：“仅仅是经济学家的人，不会是一个好的经济学家。”哈耶克本人最初就不是搞经济学研究的。

社会科学应以人为本，在这点上，行为经济学充分体现了它的“人文关怀”，因为它还原了人性，在研究经济问题中充分考虑到了影响人们决策选择的内外因素，包括人的情绪、社会角色等，尤其值得一提的是，人的普遍价值观、被认同感，以及实现价值的需要，并在实验设计、政策建议上充分考虑到这些因素。这体现了经济学原本具有的“让人幸福”的博爱精神。在这点上，行为经济学将传统经济学从“边沁功利主义”这一深渊中重新拉了回来——效用是人的真实感受。因此，要追求幸福。

行为经济学的意义在于它还原了形形色色的人，以及形形色色的人的行为，这样“博爱”的理论几乎可以被应用到所有的经济领域，得出有益的结论以便提出更有针对性，更有层次的建议。理论的目的不在于构建颠扑不破的真理，而在于“自圆其说”，展现出真理的特质。“理论是灰色的，生命之树常青”。

本书的作者丹·艾瑞里，是美国杜克大学行为经济学教授，著名的行为经济学家。本书英文版本一经出版，即引发学界、政界和读者的热烈回响。作为心理学和商学的“双料”博士，艾瑞里的文章曾发表在许多重要的学术期刊以及大众媒体上。不过最让中国读者熟悉的，就是他所著的畅销书《怪诞行为学》。在本书中，作者依然继承他那幽默、诙谐的语言风格，用社会当实验室，用真人当“小白鼠”，探索非理性决策的消极影响和积极意义。本书从一个崭新的视角，启发我们以全新视角看待生活、工作和家庭，教授我们驾驭非理性的方法。告诉我们“非理性未必是坏事，非理性也可以作出完美决策”！

大师自有大师的底蕴和风采。丹·艾瑞里在行为经济学这个领域的成就足以让他成为这个时代最伟大的学者之一。本书在国外已经得到诺贝尔经济学奖获得者阿克洛夫等人的极力推荐。我自己在读这本书的英文原版的时候，曾经也想过如果有人把它翻译成中文，让国内广大读者大饱眼福，该是何等幸事。自从看到中信出版社的译稿，我的这一愿望终于得以实现。

行为经济学总是让我们“心惊肉跳”。这不仅是因为行为经济学的逻辑所推导出的结论会令人置疑传统经济学的基石，而且它的基本理论与我们过去接触的经济学基本框架有着根本分歧。所以这些所谓的“非理性”，也许正是我们的“理性”。“反常”其实是一种“正常”。这也许正是行为经济学独有的魅力。

让我们一起分享这本书所带来的快乐！

董志勇博士，副教授

北京大学经济学院副院长

序 二
长见识的行为经济学

对经济学稍微了解的人都知道，经济学这座大厦，完全建立在“人类理性”（或者经济人）假设的基础之上。亚当·斯密给出主流经济学的假设：人总是于给定的约束下，追求自己利益的最大化。

但是，最近几十年，怀疑和挑战理性假设的人越来越多，并渐渐成为一种时尚。连主流经济学家内部，都有很多人质疑理性假设。他们诘问道：怎么能把人仅仅看成一架精巧的、善于进行利害计算的机器呢？人毕竟都是有感情、有道德的。

2002年，两位实验和行为经济学家——丹尼尔·卡尼曼和佛农·史密斯，因为“在心理和实验经济学研究方面所做的开创性工作”获得诺贝尔经济学奖。从此，行为经济学似乎终成正果，传统的主流经济学似乎已经过时了。

行为经济学以实验为手段否定理性假设，对人类行为的另一面——非理性——进行分析。本书是在这个领域出现的新的、普及型的重要著作。

本书的作者，透过自己亲自设计的实验，观察“人们实际上怎么行为”，而不是应该如何(理性)行为,试图澄清由主流经济学引起的混乱,帮助人们更好地作出决策,包括私人决策和公共决策。

本书的特点或者说突出之处在于，作者并不认为非理性有什么不好,相反，它本来就是客观存在的,认清了这些非理性,就可以帮助人们从承认我们有偏见、有惰性、“蔑视逻辑”出发，找到切实有效的解决

问题的办法,从这个意义上来说,非理性又是“完美”的，既照顾了人类本性，又达到了快乐的终极目标。

全书分为两个部分,第一个部分是职场中的非理性行为及其运用，主要从企业如何管理的角度分析。比如奖金，奖金是一种最通用的激励手段，股权和期权激励方案都在此列。作者认为，奖金数量与员工的努力程度不是正相关的，而是呈“倒U型”关系：达到一定水平后，奖金不但不会激励反而会抑制人的积极性和主动性，因为人并非只对钱感兴趣。如高额奖金对体力劳动者有提升效率的作用，而对于脑力劳动者，有时则相反。其“完美”意义或者应用价值是，作者建议采取少量、多次的奖金发放办法，以便在激励员工工作和高额奖金抑制员工主动性之间找到平衡。

亚当·斯密在《国富论》的第一章开头，就对分工增进生产率作了有趣的描述，本书也把亚当·斯密“大头针制作”的例子照搬过来，不过，他以为分工的好处自不待言，今日的流水线操作，跟制作大头针如出一辙，可是，劳动分工的坏处也不可不查，这即是马克思说的“劳动异化”问题——工人不能体会工作的意义，机械式的操作不但乏味，还缺乏人性、令人厌烦。

有关于宜家的部分很有趣。宜家家居是大品牌，特点是客户买回家具需要自己组装。客户并非组装家具的专业人士，费时费力自不必说。可是，为什么宜家模式风行全球？因为自己组装有某种成就感，如此，过程也不啻为享受了。

还有报复，报复的结果基本是两败俱伤，所谓“杀人三千，自损八百”，但是，为什么大多数人都有报复的冲动（不一定真的实施），因为快感！以报复为主题的影视作品很吸引人的眼球，也是这个道理。尽管人们知道，在法治社会，使用暴力是违法的。但是，非理性却令人摆脱不掉这种原始的方式。以血还血，以牙还牙，在多数人看来，比通过法律途径惩处坏人要正义得多。

全书的第二部分，是人际关系中非理性的行为及其运用，主要从个人角度分析非理性的“完美”。

很多人有失恋的经历，开始的时候，以为这是世界末日，断言自己一辈子都走不出阴影，不会再爱其他任何一个人，可是，实验结果表明，人们失恋后感觉痛苦郁闷的时间，比预期的要短暂得多。作者将其称为“适应性”。短期内，我们可能对某人有强烈的无以复加的情感，但是，没有了它，结果未必如你预料得那样坏，你逐渐适应了没有他（她）的现实，痛苦随着时间而消弭，时间真的是洗刷一切的利器。

有些事情你喜欢，有些则讨厌至极，比如在我看来，为报纸写专栏，就是这样。不到最后一刻，我不会动笔。在做这些事情的时候，厌恶情绪可能让你中断工作，往后拖。可是，了解了“非理性”理论，作者的建议是：不要停下来，一鼓作气做完为止。因为当你做自己讨厌的事情到一定程度时，你的厌恶感会下降，也就是你渐渐适应了。可是，一旦停下来，就中断了你的这种“适应性”，等不得又重新开始的时候，你的痛苦反而会加重。

有人说，中国人容易忘却。2010年7月，中国最火的电影是大导演冯小刚的新片《唐山大地震》，如果不是它，有多少人还记得34年前的那场大灾难呢。

作者举例说，公众、媒体可能对掉进井中的小姑娘更感兴趣，大肆报道，发善心的人们纷纷解囊；可是，对于造成几十万人罹难的大事件，感情却没有那么强烈，甚至认为巨大的灾难，不过是统计数字。这是残酷的现实，连特里莎修女也有类似的看法。

为什么如此？作者的分析深刻地揭示了现实背后的逻辑。第一，信息缺失，也就是“可识别性差”。几十万人，对我而言，远不如一个具体的、有名有姓、有具体情境的孩子来得真切。第二，亲密感或者

说“生动感”不够。我和他们离得那么远，无法想象是什么样的情况，不如电视画面上小姑娘与我近在咫尺，时刻牵系着我的心。第三，杯水车薪效应。那么多人有难，我一个人的能力有限，不如把有限的钱给一个人。这些分析，当然有可指责之处，但是，仍然值得我们思考人性的另一面。

本书是一本严肃的著作，通篇充满了作者的奇思妙想、非凡创意和不厌其烦地叙述实验的过程和方法。我们喜欢泛泛而谈，可是，以本书的写法，如果也这样空洞如也，将毫无价值。我佩服作者为科学的献身精神，这一点也是作者的“非理性”吧。

不过，我也想指出，本书以及行为经济学对于主流经济学，特别是对理性假设的误会和曲解。

理性是主流经济学对人类行为的基本假设。每门科学都有假设，怀疑假设是进入科学殿堂的第一步。怀疑理性假设，等于否定经济学，所以“行为经济学”这个叫法就有问题了。

“理性人假设”的意思是，假如你是这样的人，当条件变化——如价格变化时——你应该怎样做。比如，你是一个理性消费者，你应该追求效用的最大化；假如企业是理性的，它应该追求利润最大化（对利润有更多了解的读者，应该知道利润本身就有最大的含义）。

理性这个假设，是不是像行为经济学家声称的，很不靠谱呢？不是的！

大部分人在大部分情况下的行为都符合这个假设，而在生活中，即便初看不符合这个假设的行为，背后的道理也是如此。比如公交车上主动让座的人，表面上是利他行为，实际上，自己也更快乐了，也是利己行为，不信，你可以试试。

确实，人都有不理性、不理智的时候，经常做些“早知今日，何必当初”的傻事，本书对此多有分析，但这不是否定理性假设的充分理由。

一个人可能不理性，但是，他会冷静下来，意识到自己的愚蠢，这就是理性的胜利。而且，一个人、一个企业，只有按照经济学家所说的“理性”行动，才能获得最大的利益，否则，必定吃亏。一个群体、一个国家，也有短暂的不理性的时候，但是，只有用理性才能纠正错误，重回正轨。

主流经济学家知道人不总是理性的，他们自己就是人。比如，文中讲述奖金激励无效的例子，在很大程度上，是边际效用递减规律在起作用，是人们理性比较奖金和闲暇价值孰大的结果。

正如经济学大师阿尔弗雷德·马歇尔所说，“经济学是一门研究人类如何才能幸福的学问”。理性的假设正是从这里出发的，这可能是行为经济学家及其追随者有意无意忽略的。

我宁可把行为经济学看做心理学的应用，毕竟人这个高级动物是复杂的，经济学只能研究关注其中的一部分，即理性的行为，其他的则要交给心理学、社会学、法学等学科完成，各门学科结合起来，才可以更好地说明人类行为复杂性的全部。

当然，也许我误会了行为经济学家。

不管怎么说，这本严肃又有趣的著作，是值得认真读一读的，长长见识也好，我就长了见识。

王福重

著名经济学家

《写给中国人的经济学》作者

前 言
人们并非想象的那样理性

你怎么样我不清楚，但是直到今天，我还没碰到一个从不拖沓的人。遇见麻烦就往后拖，“明日复明日”的现象随处可见——无论我们怎样痛下决心、自我克制，一次又一次痛心疾首地矢志自新，但是克服拖沓恶习实在太难，难得无法想象。

我想通过我本人的一段亲身经历，与大家分享怎样才能战胜拖沓恶习。我18岁那年，遭遇了一次可怕的事故。一颗镁光照明弹在我身边突然爆炸，造成我全身70%的皮肤三度烧伤（事件经过我曾写进《怪诞经济学》一书中[注]）。更倒霉的是，住院3个星期后我在输血时染上了肝炎。无论什么时候，肝脏染上恶性病毒都不是好事，况且我当时的身体已经非常虚弱，这对我来说无疑是雪上加霜。肝炎增加了手术并发症的风险，耽误了我的烧伤治疗，我全身很大一部分皮肤移植产生了排异反应。更糟糕的是，医生无法确诊我患的是哪一种肝炎。他们只知道我患的既不是甲型肝炎也不是乙型肝炎，但到底是哪一型肝炎无法确定。后来肝炎病情勉强得到控制，但依然时好时坏，不时发作，给我的身体机能造成巨大损伤，因而延长了身体痊愈的时间。

8年以后我读研究生时，肝炎复发，病情严重。我到学生医疗中心检查，经过多次抽血化验，医生给出了诊断：我患的是丙型肝炎，这是不久前刚从已有类型中分离鉴别出来的。虽然我浑身难受，却仍把它当成一个好消息。第一，我终于知道我患的是什么病了；第二，当时还处在试验阶段的一种新药——干扰素——对治疗丙型肝炎可能有很好的疗效。医生问我是否愿意作为志愿者参加干扰素疗法的实验研

究。面对肝纤维化和肝硬化的危险，以及丙型肝炎可能引起的早逝，尽管新药实验有风险，两害相权取其轻，对我来说，志愿参加该药的临床实验明显利大于弊。

治疗的第一阶段需要每星期3次自我注射干扰素。医生警告我注射后会有副作用，会出现感冒一类的症状，包括发烧、恶心、头疼，还有呕吐——不久后，我发现他说得非常准确。不过我已经下定决心根治肝炎，从此以后一年半的时间里，我每个星期一、三、五的晚上，给自己规定并实行了“雷打不动”的操作规程：回到宿舍以后，从药品柜里取出注射器，打开冰箱，按规定剂量抽进干扰素，把针头扎进大腿。然后，我就躺进大吊床——这是我在那间阁楼一般的学生宿舍里拥有的唯一好玩的家具——躺在上面我可以正对电视机屏幕。我在吊床下面放着一个可以随手拿到的桶，因为过一会儿我准会呕吐，我还预备了一条毯子以便发烧感觉冷时盖上。大约一个小时以后，恶心、发烧、发抖、头疼等症状一一出现，再过一阵我就睡着了。到了第二天中午，我觉得多少好一些了，再回学校去进行研究项目。

我和参加实验的其他病人一样，不仅需要长时间地与药物副作用作斗争，同时还要艰难地面对自己的拖沓恶习和自我控制问题。注射干扰素那天就是我的受难日。我需要经受注射后16个小时副作用的种种折磨，同时又希望有朝一日这种药物能根治我的病。用心理学家的术语来说，我为了“正面长远效应”必须忍受“负面即时效应”。这种问题我们经常遇到，有些事情尽管从长远来看对人们有利，但大家却往往不会去做。尽管我们的良知激励我们采取行动，但多数人却宁愿逃避那些目前不尽愉快的事情（参加锻炼、从事会令人厌恶的工作、打扫车库），尽管将来会有好的结果（有益健康、获得晋升、得到配偶的赞许）。

苦熬了18个月，医生告诉我，我是参加实验的志愿者中唯一自始至终地严格按治疗规定注射干扰素的人。其他人都不同程度地多次未

按规定进行注射——考虑到严重的副作用，这并不令人感到奇怪。（实际上，不按照规定进行治疗是个非常普遍的问题。）

我是怎样经受住了十几个月的痛苦折磨的？难道我真的有钢铁一般的意志力吗？其实我和世界上的芸芸众生一样，在自我控制方面也存在很多问题，每到注射干扰素的那一天，我也巴不得逃过去。但是我有个小诀窍，能够让这一治疗过程变得不那么难以忍受，这就是看电影。我酷爱看电影，如果有时间，我天天看也看不够。医生告诉我注射后可能出现的副作用以后，我就决定用电影作为激励手段。由于注射干扰素的副作用确实存在，我其实也没有什么别的好办法。

每到注射那一天，我就先到上学路上的那家音像店挑几部我喜欢的电影录像带。整整一天的时间，我想的都是电影会有多精彩，急切盼望放学后放给自己看。放学回去，我先注射干扰素，然后一跃跳进吊床躺好，把身体调整到最佳观看角度，接着按一下遥控器的播放键——我的小小电影节开始了。这样，我把前面的注射与后来欣赏一部精彩电影的体验联系起来。最后，注射的副作用开始发作，此时电影带给我的好心情会有所减弱。尽管如此，作出这样的安排仍然使注射的痛苦与观赏电影的愉悦之间建立了更紧密的联系，某种程度上抵消了副作用带来的痛苦，也使我最终把治疗过程坚持下来。（在上面的例子里，我很幸运，因为记忆有误，有些电影我反复看了好几遍。）

这个故事让我们得出什么结论？我们大家都有重要的事情要做，特别是在户外风和日丽、景色迷人的时候。我们都不喜欢填写报税单、核对那些乏味的单据、打扫后院、坚持节食、准备报考研究生，或者像我一样接受痛苦折磨的治疗。当然，如果我们都是理性的，拖沓问题就不难解决。我们会计算长远目标的价值，又会与眼前的短期享受加以比较，明白我们眼前忍受一点儿痛苦可以换取更多的长远利益。如果做到这一点，我们就能集中关注与我们利益攸关的事情，工作时就能想到工作完成后我们的满足感和成就感。我们就能把腰带一

扣一扣地往里缩，坚持下去可以增进健康，令人身心愉快。我们就能严格遵守医生制订的医疗方案，希望有一天医生会说：“你体内的病毒已经完全消失了。”

可悲的是，我们多数人宁可享受即时满足而放弃长远目标。注每天的行为表明我们似乎相信，不远的未来，我们会有更多时间、感觉更好、更有钱、精力更充沛、感觉不到压力。“未来”的时光似乎无比美妙，生活中所有令人厌烦的事情到那时都能解决，尽管到头来我们还得费力地清理杂草丛生的院子、缴纳报税滞纳金、忍受病痛。我们毫不费力就能认识到人类经常不肯为了长远目标而作出短期牺牲。

上面说的这些与本书的内容有什么关系呢？总的来说，密切相关。

按照理性的观点，我们的一切决策应该符合我们的最大利益（“应该”一词是关键所在）。我们应该辨别面临的各种选择并准确计算其价值——不仅是眼前的价值，同时还有长远的价值——作出符合我们最大利益的选择。如果遇到互相矛盾的两难境地，我们应该不带任何偏见全面判断形势，我们应该像选择不同型号的笔记本电脑那样客观地权衡利弊。如果我们生病了，并且有痊愈的愿望，就应该严格按照医生的指示去做。如果我们体重超标，就应该认认真真，每天步行几公里，只吃烤鱼和蔬菜，只喝白水。如果我们抽烟，就应该毫不拖延、毫无保留地坚决戒掉。

如果我们非常理性、非常清醒地做到这些“应该”，那真是再好不过了。不幸的是，我们做不到。否则就不会出现数以百万计的人办了健身俱乐部会员卡却几乎没用过，有人不顾自己和别人的生命安全，一边开车一边发手机短信，还有（你有更好的例子，请补充）……你怎样解释这些现象？

行为经济学正是把这些案例作为研究起点。在行为经济学中，我们并不把人都假定为感觉灵敏、善于计算的机器。相反，我们观察人们实际上怎样去做，这些观察得出的结论常常是人们并非我们想象的那样理性。

肯定地说，我们可以从理性经济学中学到很多，但是它的一些假定——人们总是会作出正确决策，只要事关巨额的金钱就不大可能出错，市场本身具有自我纠正的功能——很明显会招致灾难性的后果。眼光敏锐的英国小说家乔治·艾略特19世纪就看到了理性经济学的问题。她在一篇文章中描述了理性经济学对于人类经济问题的奇特解释，甚至暗示行为经济学在一个多世纪以后所采取的方法。“现代归纳演绎法征服了一切，由此创建出一种倾向，”她写道，“它相信一切社会问题都会被经济学所融合，人们与邻居的关系可以用代数方程式来解决……这些形形色色的错误，与对人类的真正了解，对人类的习惯、思想和动机的彻底研究迥隔霄壤，不可同日而语。”

为了弄清楚艾略特到底说的是什么——她的话无论在当时或现在都同样适用——我们以开车举例。交通运输和金融市场一样，都是人类制造的制度体系，我们只要睁开眼睛就能看到人类所犯的悲惨、可怕、代价高昂的错误（这也符合我们另一种带有偏见的世界观，认识自己的错误需要费点力气）。汽车制造商和道路设计者一般都懂得人们在开车时会出现判断失误，他们制造汽车、修建道路时会注意到驾驶者和乘客的安全。汽车设计者和技术人员会在车上安装安全带、防抱死刹车、后视镜、气囊、卤素车灯、测距仪等来弥补人类自身能力的不足。同样的，道路设计人员在高速公路两侧修建安全边道，有的边道上还加了限速带，车轮经过就会发出警告声响。尽管采取了这些安全措施，人们在开车时仍然不断地犯各种错误（包括酒后开车，边开车边收发手机短信等），结果造成事故和伤亡。

想想2008年华尔街金融危机爆发，以及它对整个经济造成的冲击。面对人类易于犯错的倾向，我们凭什么以为不需要设置外部措施防止或干预金融市场上出现的可怕的判断失误？为什么不制定一些安全措施帮助那些管理数十亿美元资金的人们，对这些投资进行调控，防止出现代价无比沉重的错误？

科学技术的发展原则上应该有助于解决人类的一些基本错误，不过实际上却加重了这些问题，使人们更难以按照真正有利于自己的方式行动。我们以手机举例。这个小玩意操作简便，不但可以打电话，还可以给朋友编写和发送短信。如果你一边走路一边编写短信，眼睛只盯着手机屏幕而忽略了人行道上的情况，很有可能撞上电线杆或行人。这当然令人尴尬，但一般没有生命危险。走路时注意力不集中倒无大碍，但是，如果你在开车时这样做，那你就是在制造灾难。

同样的，再想一想农业和科技发展如何使我们陷入流行肥胖症的旋涡。几千年前，原始人类在平原上、树林中打猎觅食需要消耗很多热量，为了保持体力，他们必须储存任何一盎司的能量。只要遇到含糖、含脂肪的食物，他们必须停下来尽力填满肚子。此外，大自然赋予人类一种灵敏的机能：在摄入足够热量与感觉吃饱之间有约20分钟的时间间隔。这就使得人类可以积蓄一小部分脂肪，他们即使不能及时俘获一头鹿，体内也有养分供他们消耗。

然而几千年后，在工业化国家中，人们除了睡觉，大部分时间都是坐在椅子上，盯着电脑屏幕，不再追着野兽奔跑。人们无须耕种和收割农作物，这一切康尼格拉公司都能替他们做。食品生产商把玉米制成含糖和脂肪的食品，我们再从快餐店和超级市场将它们买回家。在当今这个充斥邓肯甜甜圈的世界里，我们酷爱甜食和含脂肪类食品，不知不觉就摄入了数千卡路里的热量。一份芝士火腿蛋夹面包圈的早餐，我们狼吞虎咽吃下以后，摄入的热量已经足够，饱腹感还没

来得及出现，我们又喝下一杯加糖咖啡，吃了半打糖皮面包圈，又增加了一些热量。

从本质上来说，人类早期进化所形成的身体机能在远古时代是有意义的。但面对科学技术发展与人类进化速度两者的极端不匹配，在人类的身体机能保持不变的情况下，原来对我们有帮助的，现在反而成了我们的障碍。不良的决策行为几个世纪前只不过带来不便，现在却对我们的生活产生了严重，甚至致命的影响。

现代的科学设计者没有充分了解我们易于犯错误的本质，他们设计出新的和“改良的”股票市场、保险、教育、农业，以及医疗制度体系，却没有把我们的局限考虑在内（我把这一切称为“科技与人类不兼容”，现在这种情况随处可见）。结果是，我们不可避免地犯下各种错误，有时甚至造成巨大损失。

从表面上看，我们对人类本质这样评价似乎有点儿令人沮丧，事实未必如此。行为经济学家想通过理解人类的弱点找出更人性化、更现实、更有效的方法抵御诱惑，增强自制能力，最终得以实现各自的长远目标。能够理解我们找不到正确方法来克服自己错误的原因，这对于整个社会都将是非常有益的。当我们对行为背后的动因和误入歧途的缘由有所理解——关于企业奖金与激励机制的决策，以至于有关个人生活各个方面，诸如约会与幸福——我们就能更好地把握金钱、人际关系、各种资源、安全和健康，无论对个人还是社会都是如此。

行为经济学的真正目标就是：努力了解我们到底如何运作，更充分地观察我们的偏见，这些偏见如何影响我们，然后才有希望帮助人们更好地作决策。我似乎很清楚人们的决策永远不会具有100%的理性，但我坚信更好地理解影响我们行为的各种非理性力量是改善决策的第一步。而且我们能做的不限于此。发明家、企业管理者、政策制定者可以进一步设计我们的生活环境，使之从本质上更具包容性，无论我们能做到的，还是做不到的都要考虑到。

归根结底，这就是行为经济学所要做的——找出存在于不同领域行为和决策背后的各种力量，针对影响我们个人、企业，以及公共生活的普遍问题，找出解决方法。

接着往下读，你可以看到，本书的每一章都基于我和一些才华横溢的同事们多年来的实验写成。每一章里，我都试图阐明各个领域里给我们的决策带来困扰的偏见，不管是工作场所还是个人幸福。

你可能会问，我和我的同事们为什么会投入这么多时间、金钱和精力进行实验？对社会科学家来说，实验就好比是显微镜和镁光灯，可以把那些影响我们生活的复杂多样的各种力量放大、照亮。实验可以把人类行为，分解成一个一个的镜头，把每种力量单独提取出来，放大开来，作更加详尽和细致的观察，让我们明确无误地检测我们行为的原动力，更深入地理解我们自身偏见所具有的不同特点和细微差别。注

我还想强调另一点。如果实验结果受到具体环境的局限，其价值也有局限性。不过，我请你这样来看待这些实验，即它们对我们的思想和决定进行了深入洞察——不仅是在某一特定的实验环境下，而是通过推断，洞察到生活中其他多种环境。我希望你一旦了解了人性所展现的方式，就可以决定你在职业生涯和个人生活中该怎样处理它。

在每一章里，我还试图把实验结果向日常生活、商业活动，以及公共政策等方面作出可能的推演——集中关注我们怎样才能克服那些非理性盲点。当然，我对推演的概述还是极其有限的。要从本书乃至整个社会科学获得真正价值，重要的是你应该花一点儿时间进行思考，如何把人类行为的一般原则应用到你的实际生活中。既然你对人性有了新的认识，就应该考虑怎样改变自己的行为。我们真正要探索的也就在这里。

熟悉《怪诞行为学》的读者可能想知道本书与它有什么不同。在《怪诞行为学》中，我们详细分析了那些引导我们——特别是作为消费者——作出不明智决策的形形色色的偏见。《怪诞行为学》与本书有3个方面的不同。

第一，也是最明显的——书名不同。本书和《怪诞行为学》一样，也是基于检验我们如何决策的实验写成的，但是对待非理性的角度有所不同。多数情况下，“非理性”一词带有贬义，轻则指错误，重则为愚蠢，甚至有疯狂的含义。假如我们负责设计人类，我们可能会尽一切努力把非理性从设计方案中删除；在《怪诞行为学》中，我探讨了人类偏见的负面表现。但是非理性还有另一面，实际上是相当正面的。有些时候我们倒很幸运，因为非理性能力可以让我们适应新的环境，信任别人，乐于不断努力，热爱自己的孩子。这些力量是我们美妙、奇异、天赋的——尽管是非理性的——人性的基本组成部分（的确，如果人们缺乏适应、信任或者热爱工作的能力，就不会幸福）。这些非理性的力量帮助我们实现伟大的目标，在社会结构中能够很好地生活。本书就是试图抓住非理性有益的一面——假如我们设计人性想要保留的那部分。我相信重要的是要了解我们有益的和不利的各种怪癖，只有这样做，我们才能改正缺点，发扬优点。

第二，本书分为截然不同的两部分。在第一部分里，我们近距离地观察人们在工作环境中的行为，我们有相当多的时间花在工作上。我们会探讨各种关系——不仅与他人的关系，还有与环境以及与我们自身的关系。我们与工资、老板、产品、理想，是什么样的关系？我们受到委屈时，与自己的感受是什么样的关系？真正激励我们提高业绩的是什么？什么能使我们觉得有意义？为什么“孩子是自己的好”的偏见在工作场所总是有立足之地？为什么我们受到不公正或不公平的对待时会有激烈反应？

在本书的第二部分，我们将越过工作环境，深入检验我们在人际关系中的行为。我们与周围环境和与自己的身体是什么关系？我们与萍水相逢的人如何相处？对我们的亲友，对远在天边遭遇不幸的人怎样对待？我们如何对待自己的情绪？我们将研究如何适应新情况、新环境、新恋人，在线约会如何行得通（哪些地方有问题），迫使我们作出反应而引发悲剧的力量，特定时间对情绪的反应会对未来长时期的行为模式产生影响。

第三，本书与《怪诞行为学》不同，还因为它与我的个人经历的关系更密切。我和同事们在实验的进行和分析过程中尽力保持客观，本书相当大的程度上（特别是第二部分）来自于我本人作为一个烧伤病人的痛苦经历。我的烧伤——和其他严重伤害一样——对我来说是巨大损失，但它也很快地改变了我对生活各个方面的观察角度。我的人生历程给我提供了对于人类行为的独特视角。它给我提出了一些问题，通常情况下我根本不会考虑，我的特殊遭遇却成了我生活的重心和研究的焦点。比这更深远，而且可能更重要的是，这一经历引导我深入研究自己的偏见。对自己的经历和偏见进行描述，我希望阐明引发我的特别兴趣和观点的思维过程，并且描述我们共同人性的一些基本成分——这些成分你有，我也有。

下面，书归正传。

---

1. 读过《怪诞经济学》一书的读者，如果记性好的话，应该 能多少记得。

2. 如果你不相信，可以问问你的另一半或者好朋友，是否愿意牺牲长远利益换取眼前的 享受。毫无疑问他们会给你举出几个例子来。

3. 有时实验得出的结果与人们的直觉相反，这很令人惊讶；有时又证实了我们多数人的 直觉是正确的。但是，人的直觉不等于证据；只有进行认真仔细的实验才能发现我们对于人类 某一弱点的直觉正确与否。

|第一部分|
以匪夷所思的方式
彻底颠覆职场中的既定逻辑

第一章
金钱的诱惑：
为什么巨额奖金带不来高业绩？

激励与表现呈“倒U型关系”

假想你是只心宽体胖的实验白鼠，住在一个豢养箱里，那里已经成为你温馨舒适的家。一天，箱子打开了，伸进来一只戴手套的手，轻轻把你取出来，放进另一个箱子，这里不如你原来住的地方舒服，里面有迷宫一样复杂的通道。你天性好奇，于是晃动着胡须，摸索着往里走。你很快发现，有一部分通道的墙壁是黑的，另一部分是白的。你一边用鼻子嗅，一边进入白色通道，里面没有什么异常。然后你左转进入黑色通道，刚刚进去，立刻感觉到一股强烈的电流通过你的爪子向全身袭来。

此后的一个星期，你每天被放进不同的迷宫。每个迷宫通道墙壁的颜色都不一样，危险和安全的区域标记以及电击的强度也各不相同：红色通道里，电击强度很轻微；带圆点的通道，电击强度非常强烈；还有的安全区，地面上覆盖着黑白棋盘格子。日复一日，你的任务就是学着如何选择最安全的通道穿过迷宫，同时要躲避电击（你安全穿过迷宫得到的奖励就是逃过电击）。你做得怎样呢？

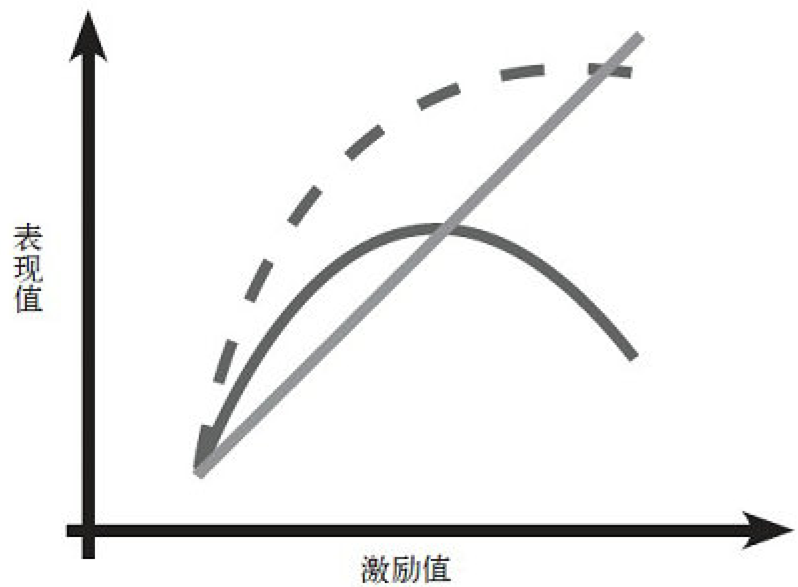
一个多世纪以前，心理学家罗伯特·亚尔克斯和约翰·多德森对上述基本课题作了不同形式的实验，以求得出关于实验白鼠行为的两个答案：第一，它们的学习能有多快；第二，更重要的是，电击能在多大程度上激励它们加快学习的速度。我们很容易就能推断，随着电击强

度的提高，实验白鼠受到的学习激励也相应提高。当电击程度非常轻微时，白鼠不过是慢慢走开，偶尔一次小小的电击不会造成痛感，也不会产生激励作用。但是随着电击强度和痛感的加强，科学家们认为，实验白鼠会感到它们处在敌人火力攻击之下，因此受到激励，加快学习速度。亚尔克斯和多德森进一步推断，如果实验白鼠企图躲避最强的电击，学习的速度也必然最快。

我们通常很容易推断激励强弱与表现能力之间存在关联。要取得成功，人们受到的激励越强，工作的热情就越高，而人们越努力就越容易接近最终目标，这种推论似乎很有道理。归根结底，这就是向证券公司高级主管们发放天价工资和奖金背后的一部分理由——支付巨额奖金就会激励人们努力工作，取得非凡业绩。

有时候，我们对于激励与表现（广泛含义是人们的行为）关联的直觉是准确的，但另外一些情况下，现实与直觉并不合拍。亚尔克斯和多德森的实验中，有些结果与我们多数人的预期相同，有些也和人们想的不一样。当电击非常微弱时，实验白鼠几乎没有受到激励，结果是学习的速度很慢。当电击达到中等强度，对实验白鼠的激励作用显现，它们立刻开始作出努力，想弄清楚鼠笼的规律，而且学习的速度也很快。实验到这里，得出的结论与我们有关激励与表现之间关系的直觉是一致的。

但是实验的意外收获是：当电击非常强的时候，实验白鼠的表现很差！我们承认，要弄清实验白鼠的思维很困难，但是当电击强度达到最高值的时候，实验白鼠似乎除了对电流的恐惧之外，不能集中精神关注其他任何事情。它们惊恐万分，根本就记不住笼子里哪一部分是安全的，哪一部分是带电的，根本搞不清周围环境的结构。



示意图说明激励（薪酬，电击）与表现之间可能存在的关系。浅灰色线条代表激励与表现值对应增强的简单关系。灰色虚线代表激励与表现回报递减的关系。

深色线条代表亚尔克斯和多德森的实验结果：激励较低时，加强刺激可以提高表现值。当激励基数提高，进一步加大激励会事与愿违，降低表现值——在图中表现为心理学家所说的“倒U型关系”。

亚尔克斯和多德森的实验结果应该促使我们认真考虑劳动力市场上薪酬、奖金与业绩之间真正的关系。说到底，他们的实验清楚地表明激励可能是一把双刃剑。到达某一点之前，激励可以促使人们更好地学习和表现。但是超过这一点，激励的压力会变得非常高，它分散人们的注意力，使他们不能专注于手里的工作——这种结果大家都不愿意看到。

当然了，电击不会成为市场上常见的激励机制，但激励与表现的这种关系有可能适用于其他形式的激励——不管它表现为逃过电击，还是表现为巨额奖金。我们假设当时亚尔克斯和多德森的实验中用的是奖金而不是电击（假定实验白鼠也需要钱），结果会怎么样。奖金太少，实验白鼠不会在意，也不会更好地表现。奖金增加到中等程度，实验白鼠们注意到了，并且表现很好。但是当奖金增加到非常高的水平时，实验白鼠们受到“过度激励”，无法集中精力，结果它们的表现反而不如奖金低一些的时候。

如果我们实验用的是人而不是白鼠，奖励刺激用的是金钱而不是电击，是否会看到激励与表现之间这种“倒U型关系”呢？或者换一个更加务实的角度思考，为了使人们表现更好而拼命提高奖金，经济效益到底会更高，还是更低？

三名参与者，谁会拿到最多的游戏奖金？

考虑到2008年金融危机以后，应该为此承担责任的那些企业高管继续拿着奖金，人们对此非常愤怒，很多人想不通奖金对企业高管和华尔街经理们起到了什么作用。公司董事会一般都认为以业绩为基础的高额奖金会激励高管们在工作中倾注更多的心血，这些辛苦努力会换来高质量的回报。(注)但是事实真的是这样吗？我们看一看实验得出的证据是什么样的。

用金钱作为激励手段来提高业绩，效果到底如何？我和尼娜·马萨尔（多伦多大学教授）、尤里·格尼茨（加州大学圣迭戈分校教授），还有乔治·列文斯坦（卡内基–梅隆大学教授）设计了一个实验。成绩良好的参与者可以得到奖金，但我们对奖金水平作了不同设置，用来

考察不同奖金水平对参与者的激励作用有什么变化。我们尤其想搞清楚巨额奖金是否像人们预期的那样提高成绩，还是像亚尔克斯和多德森关于白鼠的实验，反而降低成绩。

我们决定向一部分参与者许诺比较低的奖金（大概相当于他们一天的正常工资）；还有一部分许诺比较高的奖金（大概相当于他们两个星期的工资）；另外一小部分很幸运，他们是验证我们实验目的最重要的参与者，我们许诺向他们提供特别高的奖金，大概相当于他们5个月的正常工资。我们希望通过对这三组参与者的表现进行比较，更好地了解奖金对于提高业绩到底有多大的效力。

我知道你想问："我到哪里去申请参加这样的实验？"你先别忙着估算这样的实验预算到底会高到什么程度，我来告诉你，我们和当今世界众多公司一样，采取外包的方式，到印度去进行实验，在印度平均每月人均消费大约是500卢比（大概相当于11美元）。如果这样做，我们就可以出得起特别高的奖金，又不至于惹得我们学校的会计部门惊诧莫名，勃然大怒。

决定了实验的地点，我们还要列举实验的具体内容和方法。我们想到了一些基于纯体力方面的工作，例如跑步、蹲起运动，或者举重，但企业高管和股票经纪人并不靠这一类劳动挣钱，我们决定集中选择需要创造力、集中精力、记忆力，以及解决问题能力的游戏。我们先把这些游戏放到我们自己身上，并且找了一些学生进行试验，然后从中选定了6种游戏：

（1）拼木楔：这是一项空间智力游戏，参与者要把9块1/4圆形的木楔装入一个正方形容器中。放进8块很简单，但把9块都放进去几乎不可能。

（2）赛门：20世纪80年代人们玩过的一种普通电子记忆游戏，键盘上不断出现醒目的数字，数字越来越多，要求人们准确无误地按照顺序记住这些数字串。

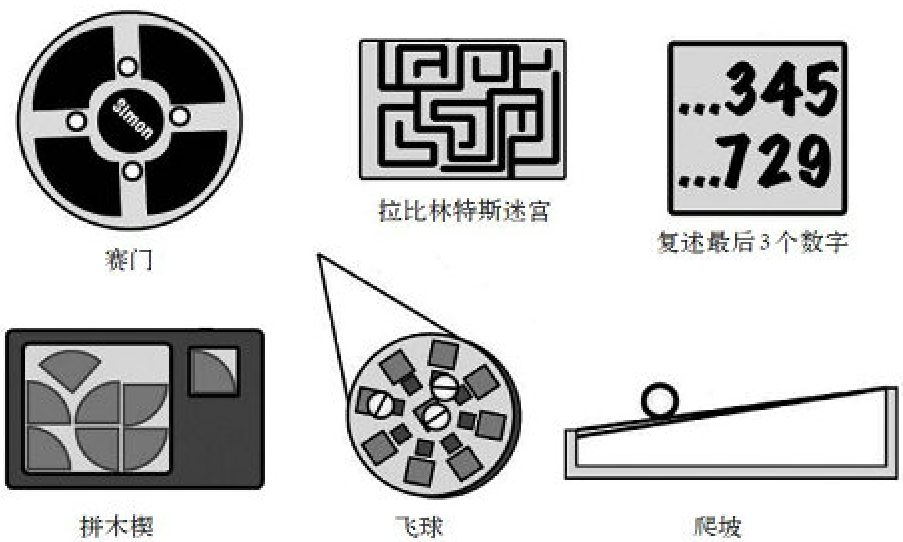
（3）复述最后3个数字：游戏主持人会随便读出一连串的数字（例如23，7，65，4等），随时可能停下，参与者必须复述出最后读出的3个数字。

（4）拉比林特斯迷宫：游戏平面上有一条迷宫通道，通道上充满陷阱，游戏者需要操纵两根杠杆不断调整平面的倾斜度，让通道里的小球躲开陷阱向前滚动。这是6种游戏中最可能让参与者情绪出现波动的一个。

（5）飞球：和飞镖游戏近似，把包着维克罗搭扣的网球投向远处的靶子，靶心能把网球粘住。

（6）爬坡：参与者需要操纵一左一右两个把柄把小球推上坡，推得越高越好。

在印度实验所使用的6种游戏示意图



选定了这些游戏，我们把每种游戏的用具分别包装了6套，再装入一个大箱子运往印度。出于某种神秘的理由，印度海关人员认为带电池的赛门游戏用具有问题，不愿放行。我们付了250%的进口关税才得以清关，终于万事俱备，马上可以着手实验了。

我们到印度南部马杜赖市的纳拉亚南学院雇了5名经济学研究生，让他们到附近的几个村子里寻找实验场地。他们需要在每个地方找一处公共活动中心，例如小型医院或者会议室，在那里设一个办公室，招募实验参与者。

公共活动中心的一角是个社区中心，二年级硕士生拉梅什在这里开始工作。这个社区中心还没有完全竣工，地面还没铺瓷砖，墙壁也没有粉刷，尽管这样它完全能用，最重要的是它能够遮风避雨，抵挡酷热。

拉梅什把6种游戏的设备在房间里安顿好，然后出去招呼第一个参与者。很快就过来了一个人，拉梅什立即上前劝他参加实验。“我们这

里有几种好玩的游戏，”拉梅什想把这人拉进来，“你愿意进来参加我们的实验吗？”这人听了，怀疑这是政府赞助的什么活动，没有什么特别，他摇了摇头，继续走他的路。不过拉梅什还是穷追不舍，又说：“你参加实验还能挣点儿钱呢，这个实验是大学赞助的。”于是，我们的第一位参与者——他叫尼汀——转过身来，跟着拉梅什走进了社区中心。

拉梅什领着尼汀参观了房间里所有的游戏设备。“这就是我们今天要做的游戏。”他对尼汀说，“全部做完大概要用一个小时。开始之前，我们先决定一下你可以拿到多少钱。”拉梅什掷出了一粒骰子。骰子落下，朝上的一面显示的是“4”，根据我们预先设定的随机选择规则，尼汀属于中等奖金水平，就是说6个游戏玩下来，他的最高奖金可能有240卢比——这在当地农村相当于一个人两周的工资。

接下来，拉梅什给尼汀解释了奖金的具体计算标准。“一共6种游戏，”他说，“每种游戏我们都有两个成绩计算标准，一个是中等水平——良好，优于它的水平就是优。每一种游戏你要是达到良好水平，就可以拿到20卢比，你要是能达到优的水平，就可以拿到40卢比。如果你连良好水平也达不到，那么一个卢比也没有。就是说，根据你的成绩，你最多能挣到240卢比，也可能连一个卢比都挣不到。”

尼汀点了点头，拉梅什顺手拿起赛门游戏。这个游戏，4个按键中的一个先亮起来，并且响起单音阶的乐声。尼汀需要按动这个亮过的键，这个键再次亮起来，接着另一个键也跟着亮了，但颜色不同。尼汀必须根据这两个键亮起的顺序分别再按动这两个键。然后第三个不同颜色的键又亮了，依此类推。尼汀只要根据各键点亮的顺序依次按键，游戏就可以一直进行下去，依次亮起的键也会越来越多。一旦尼汀按键的顺序出错，这一局就结束，他记住的最长的一次顺序就作为他本局的成绩。赛门游戏中，尼汀可以玩10局，最终成绩按得分最高的一局计算。

“现在我再说明一下良好和优的标准，”拉梅什接着说，“10局当中，你有一局能够连续按对6个键，就算是良好水平，可以拿到20卢比。如果你能连续按对8个键，就达到优的水平，可以拿到40卢比。这10局游戏结束，我们再开始下一个游戏。游戏规则和奖金计算方法你都明白了吗？”

尼汀非常兴奋，他几乎看到自己要挣到多少钱了。“我们开始吧。”他说道。他们马上就进入游戏。

首先亮的是蓝键，尼汀把它按了一下。接着亮的是黄键，尼汀先按蓝键，再按黄键。一点儿都不难。下一个绿键亮时，他也按对了。但第4个键亮的时候，他不幸按错了。下一局，他更加努力，但结果也不行。第5局，他按对了7个，第6局，他尽了最大努力，记住了8个。总的来说他的成绩不错，达到了优的水平，口袋里多了40卢比。

下一个游戏是拼木楔，依次下去是复述最后3个数字、拉比林特斯迷宫、飞球，最后是爬坡。一个小时下来，尼汀有两个游戏达到了优的水平，两个达到了良好水平，另外两个游戏连良好水平也没达到。算起来，他挣了120卢比——比他一周的工资多点儿——于是，尼汀兴高采烈地走出了社区中心。

下一个参与者是阿波夫，他是个30多岁有点秃顶的男人，喜欢体育运动，家里有一对令他感到骄傲的双胞胎。他掷的骰子是1，按我们事先设置的任选规则，他的奖金属于较低水平。这就是说他把6种游戏玩下来，最多可能拿到24卢比的奖金，大概相当于他一天的工资。

阿波夫首先玩的是复述最后3个数字，下面依次是爬坡、拼木楔、拉比林特斯迷宫、赛门，最后是飞球。总的来看，阿波夫的成绩不错。他有3个游戏达到良好水平，有一个获得优的水平。这样，他的总成绩和尼汀差不多，但由于掷骰子时不走运，最后阿波夫只拿到10卢比。不过，一个小时的游戏能赚到这些钱，他也很开心。

拉梅什为第三个参与者阿努朋掷骰子，结果是5。根据我们的规则，他的奖金属于最高水平的一个。拉梅什向阿努朋解释如果他在每一种游戏中达到良好水平，就可以得到200卢比的奖金，如果他达到优的水平，就可以拿到400卢比奖金。阿努朋马上算了一下，一个游戏400卢比，6个游戏就是2400卢比——不小的一笔财富，大概相当于5个月的工资。阿努朋简直不相信财神落到了自己的头上。

阿努朋随机选中的第一个游戏是拉比林特斯迷宫(注)。拉梅什让阿努朋把一个小钢球放到游戏盘上标有“起点”的位置，并且让他操纵两个球形把手向前移动钢球，使钢球在迷宫的通道上向前滚动，同时还要避开通道上突然出现的陷阱。“这个游戏你可以玩10局，”拉梅什说，“如果你能在任何一局里让小球躲过7个陷阱，就达到良好水平，拿到200卢比奖金。如果小球能躲过9个陷阱，那就是优的水平，可以拿到400卢比。这个游戏做完了，我们接着做下一个。都明白了？”

阿努朋急不可待地点点头。他抓住控制游戏盘平面和迷宫通道斜度的两个球形把柄，紧盯住放在起点位置上的小钢球，好像老虎盯住了猎物。“千万沉住气，这太重要了，”他暗自提醒自己，“无论如何，我一定要成功。”

他开始让小球向前滚动；几乎同一时间，小球掉进了第一个陷阱。“我还有9次。”他自言自语地大声给自己打气。他感到了巨大压力，两只手开始发抖，好像不听使唤，无法精确地进行操控，他试一次失败一次，10局迷宫游戏玩下来一无所获。刚进来时的那种幸运感觉一点一点地开始消失。

下一个游戏是飞球。阿努朋站在离靶子6米的地方，把球投向贴有维克罗搭扣的靶心。他把球一个接一个地投出去，有的像垒球罚球那样从腋下扔出，有的像打板球那样从肩上方掷出，有的从身体的一侧

撇出去。他一共投了20个球，尽管有几个差一点儿就打中了，但没有一个球粘在靶心上。

拼木楔游戏把阿努朋搞得垂头丧气。要想拿到400卢比，阿努朋必须在短短的两分钟内把9块木楔拼入方框里（如果他用4分钟完成，就会拿到200卢比）。随着时钟滴答滴答计时，拉梅什每半分钟读一次计时表："90秒！60秒！30秒！"阿努朋手忙脚乱，拼命地加快速度，憋足劲儿一次又一次地把9块楔子往方框里硬塞，结果是徒劳一场。

4分钟过去，阿努朋放弃了拼木楔游戏。他和拉梅什来到赛门游戏前面。阿努朋感到有些沮丧，但是他强打精神，竭力把全部注意力集中到当前的游戏上。

赛门游戏的第一局，他只按对了两个键——这可相差太大了。不过第二局，他努力记住了6个。他的脸上绽放出笑容，他知道200卢比已经到手了，下面还有8局，加把劲儿争取拿到400卢比。他感到自己最终能更上一层楼，于是更加集中精力，努力使自己的记忆力再上一个台阶。剩下的8局里，他成功地记住了六七个键，但没有一次达到8个。

还剩两个游戏，阿努朋决定暂停一下。他深深地吸入一口气，再"呼"地慢慢吐出来。非常可惜，爬坡和复述最后3个数字都没得分。他带着200卢比离开社区中心时，说不出是一种什么心情——玩了几局游戏，收获不算小——不过他紧锁的眉头还是道出了心中的沮丧：多好的机会，怎么就是没抓住呢?

面对巨额奖金的诱惑，表现为何大失水准?

几个星期以后，拉梅什和另外4个研究生完成了他们在好多个村庄实验数据的记录汇总，把结果用电子邮件发给我。我急不可耐地想先睹为快。我们在印度的实验花费了这么多的时间和精力，值得吗？不同水平的奖金与参与者的成绩相吻合吗？许诺最高奖金的那些人成绩怎么样？是更好还是更差？

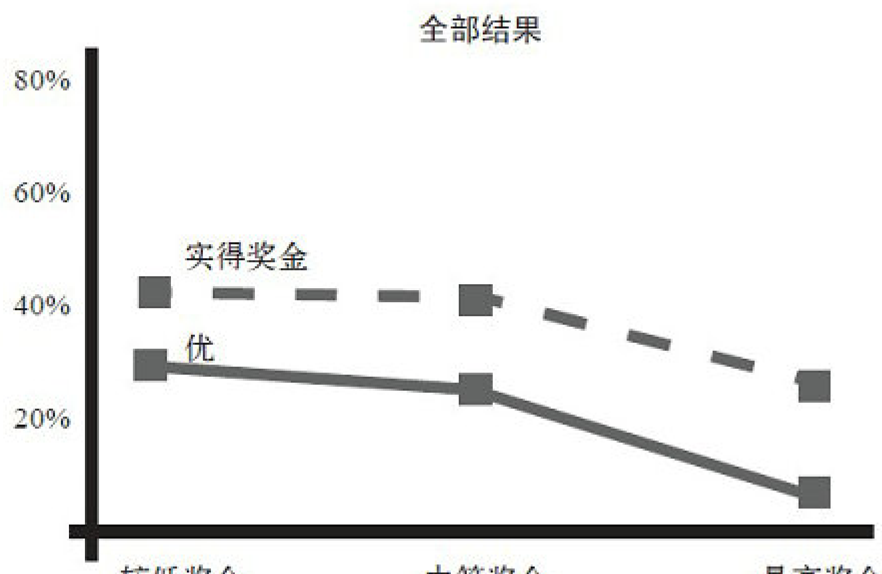
对我来说，第一个看到实验数据是科研工作中令人兴奋无比的事情，虽然比不上在超声波屏幕上第一眼看到自己孩子时那样欣喜若狂，但也和打开生日礼物包装时同样激动人心。事实上，我观察第一组实验数据的统计分析简直像举行虔诚的仪式。我刚开始从事研究的时候，经过几个星期，甚至几个月采集到各种数据，我把它们逐一输入存储器，进行格式化处理和数据分析。数周、数月的努力终于要转化为实验成果，我要保持清醒头脑为自己庆祝。我先倒上一杯酒或者泡上一杯茶，让心情稍微平静一下。然后坐下来，看着眼前的实验结果，困惑已久的谜团终于解开，正式庆祝这一妙不可言的时刻。

那一段时间里，我经常能够享受这种神秘的时刻。现在我已经不是学生了，我的日程安排得满满的，不再有时间自己动手分析实验数据。一般情况下，都是由我的学生首先进行数据分析，并享受实验成果带来的收获喜悦。但是当印度实验数据到来时，我心里又开始发痒，想再次享受这种美妙的体验。于是我和尼娜商量，恳求她把数据存储器直接给我，并且让她保证我没处理完毕之前她不看。尼娜答应了，于是我又重操旧业，像当年那样按照既定的仪式，亲手输入数据，进行处理……最后举杯庆祝。

我不告诉你，你先猜一下3组参与者的成绩怎么样？你认为中等奖金一组的成绩会比较低奖金一组的成绩好吗？你认为面对最高奖金那一组的成绩会高于中等奖金那一组吗？结果是，我们发现较低奖金（相当于一天工资）那一组的成绩与中等奖金（相当于两周工资）的一组成绩不相上下。我们的结论是即使是较低水平的奖金也足以调动

相当多的游戏参与者，可能已经最大限度地发挥了激励作用。不过，要是人们面临着非常高的奖金（相当于他们5个月的正常工资）会怎么样呢？看过下面的图表，你就知道，实验数据显示，特别是在这个实验中，人和白鼠的表现几乎一样。面对最高奖金的人，结果表现最差。与较低或中等奖金的那两组相比，他们的成绩达到“良好”或“优”水平的人数还不到前两组的1/3。实验结果肯定使面对高额奖金的人感到紧张，他们面临着令人难以喘息的压力，其实和亚尔克斯和多德森实验中的白鼠没有多大区别。

此图总体上显示了3组不同奖金水平的人在6种游戏中的表现。标有“优”的线条表示每个奖金水平组里达到该水平人数占该组总人数的百分比。标有“实得奖金”的线条表示该组实际得到奖金总数与该组可能得到最高数额奖金之比。



损失厌恶与对年终奖的预期

我现在似乎应该告诉你，我们一开始并没有按上面的方式进行实验。最初，我们打算给参与者施加一些额外的压力。因为科研项目的预算有限，我们原来想在预算许可的条件下创造一种最强的激励手段。我们选择了在实验条件里混入“损失厌恶”[注]这一因素。损失厌恶是一个简单的概念，人们失去自认为是属于自己的东西时会产生痛苦——比如钱——而这一痛苦要大于得到同样数量的钱所产生的愉悦感。例如，想一想如果有一天因你投资的巧合，你买的理财产品多赚了5%，你非常高兴。与此相比，再想一想如果有一天同样是因为偶然因素，你的理财产品收益损失了5%，你觉得很痛苦。如果损失引发的痛苦大于收获所带来的愉悦，就证明你有“损失厌恶”的倾向（无须担心，我们多数人都是如此）。

为了在实验中引入损失厌恶因素，我们在较低奖金一组中给每个参与者预付了24卢比（6×4）。中等奖金一组是240卢比（6×40），而最高奖金一组是2400卢比（6×400）。我们告诉参与者，如果他们的成绩能达到“优”，他们在游戏中赢到的奖金可以全部拿走；如果他们达到“良好”，我们就会扣掉该游戏奖金的1/2；如果他们连“良好”也达不到，我们就把该游戏预付的奖金收回来。我们认为避免损失同样会成为激励因素，这样他们实际受到的激励影响比只赚不赔要大。

拉梅什在另外一个村子找了两个参与者进行这种实验。但他无法继续实验，因为这种实验方式给我们带来一个很大的困难。第一个参与者来到社区中心，我们把他可能赢到的奖金预付给他——一共2 400卢比，大约相当于5个月的工资。他没有尽力取得最好成绩，非常遗憾，他只得把钱退给我们。实验到了这一步，我们想确定一下接下来的参与者是否会和他一样。万万没料到，第二个参与者的成绩也一样差劲。这个倒霉蛋，面对这么多钱根本就无法集中精力。游戏结束，

他却不遵守我们事先谈好的条件，利令智昏，拿起我们的钱就跑。拉梅什狠不下心去追他（这真不能怪这个参与者，他太穷了）。这件事让我们意识到我们在实验里加入损失厌恶行不通，我们只好改用先实验后付钱的方式。

我们想把奖金预付给参与者，还出于另外一个考虑。我们以为这样做有可能对市场上专业人员获得奖金的心理活动状况有所了解。我们觉得预先付款与很多专业人士对每年奖金的预期情况相仿。他们习以为常地认为这一部分额外收入已经基本在手，因为他们把奖金当做收入的标准补偿，他们甚至对奖金的数额有具体的概念。这些钱怎么花他们都作了打算：可能瞄上了一幢新房子，单凭工资买不起，但加上奖金付首付款就够了；或者可以安排一次环球旅游。一旦这样的念头出现在脑子里，我猜他们的心理状况十有八九就和那些拿到预付奖金的实验者一样了。

高额奖金是一柄双刃剑

我们认为，高额奖金对成绩的负面作用肯定有限——不管怎么说，高额奖金似乎不可能在任何情况下都降低成绩。我们很自然地想到有一种限制因素（心理学家称为“调节因素”）会根据工作所需的脑力劳动的程度不同而发挥作用。对于认知能力要求越高的工作，我们认为，高额奖金产生反作用的可能性越大；而对于非认知乃至机械性的工作，奖金越高可能成绩就越高。例如，你蹦跳一下我就给你多少钱，让你24个小时不停地跳会怎么样？你是不是会尽最大力量来跳，而且给钱越多跳的时间越长？如果奖金非常高而你还有力气，你会放慢速度甚至停下来不跳吗？这不可能。对于从事很简单的机械性工作的人来说，我们很难想象高额奖金会产生反作用。

我们的实验项目包括了差别很大的各种游戏，令我们惊讶的是，所有游戏里奖金最高的一组成绩最差，和我们的上述推理完全一致。我们原以为认知性较强的游戏，例如赛门和复述最后3个数字会和我们猜测的一样，而没有预料到像飞球和爬坡这样机械性的游戏也不例外。这是怎么回事？有一种可能，就是我们对于机械性工作的直觉是错误的，即使对这一类工作来说，高额奖金也会降低成绩。另一种可能是，我们所认为的认知要求较低的游戏（飞球和爬坡）仍然需要某些脑力因素，我们需要在实验中引入纯粹机械性的游戏。

考虑到这一问题，我们下一步把实验分成两种情况进行对比，一种需要认知能力（简单的数学题运算），另一种只需要简单操作（快速敲击键盘上的两个键）。我们想在麻省理工学院的学生中进行实验，检验纯粹机械劳动中奖金与成绩的关系，与脑力工作中的情形相对照。限于我们的项目预算，我们无法给出与印度实验时相对应的那么高的奖金。我们只能等到学期快结束，学生们的钱包都瘪了的时候再说。这时，大约20分钟的任务我们给出660美元的奖金——这钱足够他们举办几次派对了。

我们把实验设计成4个部分，每个参与者必须全部参加（这种安排被社会科学工作者称做“被试内实验设计”）。我们要求学生们完成两次认知任务（简单的数学解题）：有一次给出较低奖金，另一次给出较高奖金。另外还要他们进行两次机械性操作（敲击键盘）：一次较低奖金，一次较高奖金。

这个试验向我们说明了什么？不出所料，我们发现较高激励对两类不同工作产生的作用不同。如果手头的工作仅仅是敲击键盘，奖金越高成绩也越高。但是，一旦工作需要基本的认知能力（计算简单数学题），高额奖金会对成绩造成负面效果，就和我们在印度实验中看到的一样。

结论很清楚。发放高额奖金对简单的机械操作类工作可以提高业绩，如果需要人们动脑子则可能适得其反——而企业通常向从事脑力工作的高管发放巨额奖金。如果高级副总裁的任务是砌砖，用高额奖金激励他们情有可原。如果他们的激励基础是奖金，从事的是筹划兼并和收购，或者创造五花八门的金融工具的工作，奖金的效用可能比我们预想的要差很多——甚至可能带来负面效果。

总而言之，金钱对人的激励可能成为双刃剑。需要认知能力的工作，业绩与较低或中等数额的奖金挂钩会起作用。如果奖金金额太高，会使人过度关注奖励，从而分散他们的精力，造成压力，到头来反而可能降低他们的业绩。

谈到这里，理性经济学家可能会争辩说实验的结果对企业管理人员并不适用。他可能这样说："不过，在现实世界上，薪酬过高的问题绝对不存在，雇主和董事会都会把业绩下降问题考虑到，他们不会采取无效的激励措施。""说到底，"理性经济学家会坚持认为，"雇主是完全理性的，他们很清楚什么样的激励方式能提高雇员的业绩，什么方式不能。"[注]

他这样说非常有道理。不错，人们可能对高额奖金的负面作用有直接认识，因此绝对不会有意发放过高奖金。另一方面，就像我们多数人所具有的其他非理性本质一样，我们可能不了解各种力量，包括奖金如何影响我们。

为了检验并找出人们对于高额奖金的直觉，我们把在印度实施的实验向斯坦福大学的一大批工商管理研究生作了详细介绍，并要求他们对较低、中等以及非常高的奖金条件下人们的成绩进行预测。因为我们没有告诉这些研究生实验结果，这些"事后预言家"（事情发生后作预测）预测的成绩与奖金水平同步提高，他们这种预测对于较低和中等奖金的激励作用是正确的。但是到了预测高额奖金的效果时，他

们的结论就南辕北辙了，他们全都认为高额奖金一定会导致更好的成绩。

学生们的回答表明，高额奖金的负面效应仅凭人们的直觉是不会自然而然地被认识到的。它还表明薪酬问题需要深入研究和严格验证，不能仅仅依赖直觉推理。不过，企业和董事会能摈弃自己的直觉而采用验证过的数据来决定工资吗？我怀疑。事实上，每当我有机会向企业高管陈述我们的实验成果时，我都感到非常惊讶，他们对现行薪酬制度的功效知之甚少，而且对如何了解和改进丝毫不感兴趣。㊟

决胜时刻，MVP球员比一般球员投篮命中率更高？

几年前，那时还没有发生2008年金融危机，我应邀给麻省理工学院的一些杰出校友作报告。报告在纽约一家很大的投资公司的多功能会议厅举行。会场里美酒飘香，食品丰盛，凭窗俯瞰景色非常壮观。我和他们谈到我最近从事的研究项目，包括在印度和麻省理工学院做的关于高额奖金的实验。对于高额奖金可能带来负面效应的理论他们都点头表示同意，直到后来我推测说这些心理效应对在座的各位也适用时，他们才有所回击。很明显，我这样说把他们得罪了。他们一致断言，“高额奖金会对他们的业绩水平产生负面效应”这种理论是十分荒谬的。

我换了一种方式，从听众里找出一位志愿者，让他描述一下到年底他们公司的工作气氛有什么变化。“到了11月和12月，”他说，“工作完成的人不多。人们想得最多的是奖金，发了奖金能买些什么。”面对这个例子，我请在座的人认真考虑一下，把心思集中在即将到手的奖金是否会对业绩产生负面影响，但是他们对此充耳不闻。也可能是酒

喝得多了，但是我怀疑这些人根本就不想承认他们的奖金可能大大地超过了实际的业绩。（正如多产作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经说过的：“如果一个人就是靠不理解某些事情才能挣钱，那么让他理解这些事情是非常困难的。”）

当我把这些实验结果讲给银行经理听的时候，他们的反应倒不那么令我吃惊——他们很显然认为自己与“多数人”不同，因而坚持声称压力能够提高他们的业绩。我看不出他们与别人到底有什么两样，姑且承认他们说得对，然而邀请他们到实验室来，我们通过实验来搞清楚这个情况吧。但是我们知道银行经理日理万机，薪酬丰厚，把他们请来参加我们的实验实在是强人所难，而且我们也出不起让他们值得一来的奖金。

既然找银行经理不行，我和拉凯利·巴坎（以色列本古里安大学教授）就设法寻找其他方面的数据，帮助我们理解专业要求和薪酬都很高的人在巨大压力下的表现和成绩。我对篮球是门外汉，但拉凯利对此却是专家，她建议我们观察那些“决胜杀手”球员——终场哨声响起的同时能把制胜一球投入对方篮筐的篮球明星。杀手球员的薪金比别的球员高很多，人们认为他们在终场前几分钟，甚至几秒钟内，比赛达到关键时刻而此时球员感到压力最大时，能够超常发挥出最高水平。

在杜克大学男子篮球队主教练迈克·谢尔斯基的帮助下，我们找到了一些专业篮球队的教练，请他们挑选出NBA联赛中的“决胜杀手”（对于球员是不是“决胜杀手”，这些教练们很大程度上意见可以达成一致）。接下来，我们调看了整个赛季最关键的20场球的录像（所谓关键球赛，我们指的是双方胜负比分不超过3分的比赛），观察了这些杀手球员的全部资料。每一场比赛中，我们详细地统计了——压力相对较低——上半场最后5分钟杀手球员的得分数。然后把这一数字与下半场最后5分钟——比赛胜负悬于一线——球员压力达到顶峰时这些

杀手球员的命中数加以比较。同时我们也计算了其他“非杀手”球员在同一场球赛中的得分情况。

我们发现，非杀手球员在较小压力和较高压力时段进球数差别不大，但是杀手球员最后5分钟进球数明显增多。看到这里，数据对杀手球员有利——对银行家也同样有利，从事实来看，似乎一些高素质的人能在压力下有更好的表现。

但是——我知道你料定会有一个“但是”——比赛最后5分钟要想多进球有两种方式。NBA杀手球员可以提高命中率（这表明水平有明显提高）或者命中率不变，增加投球次数（这表明技术水平没有提高，只不过尝试基数加大而已）。于是，我们分别计算了杀手球员的命中率和投球次数。事实表明，杀手球员的命中率并没有提高，他们只是频繁地增加了投球次数。他们最后5分钟的实战命中百分比并没有提高（就是说他们投篮的准确率没有提高），而非杀手球员的命中率也没有降低。

说到这一点，你可能认为比赛到了最后时段，杀手球员都被对方紧紧地死盯着，他们无法像人们预期得那样更好地发挥。为了弄清是否真的如此，我们计算了对方防守队员犯规和杀手球员的罚球次数。结果和上面说的一样。杀手球员处在对方的严密防守之下，对方防守队员犯规多，他们得到的罚球机会也多，他们罚球时无人阻挡，但命中率也没有提高。当然了，杀手球员都是非常棒的球星，但是我们的分析结果与人们一般的共同信念相反，他们在球赛最后的关键时刻，并没有异乎寻常的表现。

很明显，NBA球员并不是银行经理。NBA联赛对球员的选拔比金融业要严格得多，能有资格进入职业篮球比赛的球员屈指可数，而专业银行经理却多如牛毛。正如我们看到的，相对于认知性能力的工作，体力工作中高额奖金更容易导致正面效应。这两种能力NBA球员都需要，但打篮球对体力的要求大于对脑力的要求（起码相对于银行

经理是这样）。对银行经理来说，他们的工作对体力要求相对较少，而对脑细胞的要求则很高，让他们表现出“决胜”能力更加困难。还有，既然篮球运动员在压力之下实际上没有提高成绩，让银行经理在巨大压力下提高业绩更是缘木求鱼。

社会压力下的表现失常

事实上，我们所有人在不同情况下，都为一些关系重大的事情奋发努力，甚至遭受失败。回想一下你的统考成绩，例如美国学术能力评估考试。你平日考试的成绩与美国学术能力评估考试的分数有什么不同？如果你和大多数人一样，你平日考试的成绩很可能更好一些——这说明你一心想考好反而成了压力，你的分数因此更低。

对巨额奖金的合理性质疑

在纽约皇宫酒店举行的《美国银行家》2004年度颁奖宴会上，一位美国国会议员公开质疑巨额奖金是否合乎情理。马萨诸塞州民主党众议员巴尼·弗兰克，当时是美国金融服务委员会民主党的资深成员（现在他是该委员会主席），他可不是那种请他吃饭，他就能言不由衷地奉承你的人。他一上来就开门见山地问道：“在座的有不少是开银行的，你们的工资水平已经够高了，为什么还必须拿奖金才好好干活？”会场上鸦雀无声，没人回答。于是他接着说：“本来就是分内的工作，难道我们必须再付钱给你们，你们才去干吗？这个道理我弄不明白。想想你们对普通工人是怎么说的——你们是

整个金融系统最重要的人物，身居高位，你们光拿工资还不够，还必须有额外的奖励才能做好工作。”

你可能已经猜到他讲话以后会发生什么，或者不发生也罢。第一，没有人回答他的问题；第二，没人为他起立鼓掌。归根结底，奖金是投资人和股东的钱，这些昂贵的薪酬方案真正效果如何，人们还不是那么清楚。

这一规律同样适用于当众讲话。人们为发表演说作准备，多数人在自己的办公室里私下排练时讲得不错，但一站到众人面前，原先的计划往往行不通。我们想打动别人，这个超强的激励因素却使我们的舌头不听使唤。言语恐惧症（glossophobia，害怕当众演说）与蜘蛛恐惧症（arachnophobia），这两个症状英语单词看上去差不多，给人造成的惧怕感也不相上下，这并不是巧合。

身为教授，我对这种形式的超强激励有着切身体会。我刚开始学术生涯的时候，当众讲话简直是一种折磨。我最初在一个学术会议上给一些教过我的教授作报告，当时的我紧张得全身发抖，每次当我拿起激光杆指示投影器上图表中的某一行内容，越紧张就越找不到，小光标在图表上到处游荡。当然，这样一来事情变得更糟，我干脆丢下激光杆，凑合着讲下去。经过长时间的历练，我的公众演说能力有了提高，现在的我已经不再害怕当众讲话了。

尽管几年来，我在公众演说方面没遇到什么问题，最近却在一个大型会议上当着我的很多同事——因为巨大的社会压力——把我的发言搞得一团糟。在佛罗里达州奥兰多举行的一次会议上，我和3位同事准备展示我们最近关于适应性进行的研究成果，也就是人们对于新环境的适应过程（第六章你会读到有关这一现象的更多叙述）。我在这

个领域已经进行过一些研究，但我当时没打算讨论我的研究成果，而是要进行一个15分钟的发言，讲一讲我的个人经历，一个年轻人如何逐步适应自己受伤的现实，以及我从这一经历中得到的教训。我把讲话内容练习了几遍，记住了我要讲的要点有哪些。除了这个话题比其他学术讲座的内容与我本人的关系更紧密之外，我感到这个报告与近几年我作的其他报告没有什么区别。到头来，我的计划与现实根本就不是一回事。

讲座开始，我平静地阐明了演说的主旨，但使我恐惧的是，当我叙述到医院里的经历时，泪水涌入了我的眼睛，再往下我连话都说不出来。我极力避免直视在座人们的眼睛，在房间里来回走了大约一分钟，尽量使自己平静下来。然后我想接着讲，但还是说不出话。我又来回走了一阵，再次试着讲，但仍然无济于事，一开口就不由自主地哭了起来。

我很清楚，守着这么多人讲述过去的事，对我的痛苦回忆起了放大作用。于是我决定换一个不带感情色彩的话题，转而讨论我近来的研究工作。这样做很有用，我终于把演讲完成了。但是这件事给我留下了很深的印象，处于压力之下，我无法预测情绪对于我的表现到底有多大的影响。

考虑到我在公开演说中出现的问题，我和尼娜、尤里还有乔治又对实验的形式作了改变。这一次，我们想弄清楚在实验条件中加入社会压力的成分，结果会怎么样。

我们付费给8个芝加哥大学的学生，让他们解答13道题，每一道题包括3组字母，要求把它们分别组成单词。和我们进行的其他实验一样，参与者必须答对了才能拿到钱。举一个例子，把下面3组无意义的字母重新排列，组成有意义的单词（没做完先别看脚注里的答案）：

1. SUHOE

答案：___________________

2. TAUDI

答案：___________________

3. GANMAAR

答案：___________________ 注

每个人有13道题，其中有8道我们让参与者在办公室的小隔间里单独做。另外5道题，我们让参与者逐一站起来，走到房间一端的大黑板前，当着其他参与者的面，在黑板上写出来。当众答题，能否回答正确显得很重要，答对了，不仅可以拿到奖金（这点与单独做相同），同时还会当众收获社会奖赏——受到同伴们的羡慕（或者当众出丑）。他们在公共场合——成绩好坏尤其重要——答对的题多呢，还是单独在小隔间里，没有社会激励因素的条件下的成绩更好？你可能猜到了，参与者们在小隔间答题的正确率大约是当众答题的两倍。

集中营幸存者、心理学家维克多·弗兰克尔描述了一个有关社会压力使人窒息的例子。在《追寻生命的意义》（Man’s Search for Meaning）一书中，弗兰克尔描写了一个病人，有口吃的毛病，无论他怎样努力，就是改不掉这个毛病。这个倒霉蛋唯一一次说话没有出现口吃是他12岁那年，有一次他乘电车没买票被售票员抓住。他想用说话口吃的毛病引起售票员的同情心，把他放了。他想结巴地说话——但是，原来他说话口吃不需要激励因素，现在突然有了激励因素，他反而不口吃了！另一个相关的例子，弗兰克尔描述了一个害怕出汗的病人：“一旦他预料到自己马上要出汗，这种先期出现的焦虑就足以导致他出汗更多。”换句话说，这个病人害怕出汗，拼命阻止出汗成为强烈的社会动因，反而导致他出汗更多，在经济学上这种现象称做效能降低。

如果你还觉得不清楚，我可以告诉你，社会压力窒息现象不仅仅限于人类。人们对多种动物也进行过类似实验，包括大家讨厌的蟑螂，它在一项有趣的实验里成了“明星”。1969年，罗伯特·扎乔克、亚历山大·海因高德纳，还有爱德华·赫尔曼想比较蟑螂在两种条件下完成不同任务的速度：一是单独行动，另一种是有“观众”即另一只蟑螂在场。在“社会”状态下，两只蟑螂可以透过有机玻璃窗看到对方，闻到彼此的气味，但是不会直接碰到对方。

蟑螂的任务之一相对简单：沿着一条笔直的通道向前跑。另一个任务难一些，让蟑螂穿过比较复杂的迷宫通道。结果与你猜测的一样（假如你能对蟑螂进行猜测的话），有另一只同伴在场观看，蟑螂沿着直道跑的速度更快。另一只蟑螂在场加强了激励因素，实验蟑螂表现得更好。但是，在比较复杂的迷宫通道里，有同伴在场观看，实验蟑螂费尽力气地挣扎前进，速度却远远赶不上独自穿越时的速度。

我并不认为了解社会压力窒息现象会让你喜欢上蟑螂，但它确实说明了自我表现的强烈激励可能引起相反作用（它同时指出人类与蟑螂的某些重要相似之处）。事实证明，引发自我表现的过度激励可能来自电击、高额薪酬或者社会压力，在所有的状况下，人类与非人类在事关根本利益力求超常表现时，他们的实际表现似乎都比没有压力的状态下表现得差。

金钱的压力与心无旁骛的剑侠

这些实验成果向我们揭示出想弄清楚激励的最理想作用水平并不容易。如果考虑到具体每个人处理压力的能力不同、任务的难易程度、不同的学习效果等，问题就变得更加复杂。我确实认为亚尔克斯和多德森最初提出的倒U型在一般情况下是正确的，但影响表现结果的还有其他力量。这包括任务的特质（任务的难易程度），人类的个

体特点（最终结果在个人心目中的重要程度，他是否容易紧张），还有相关人对该任务经验的特点（他在该任务上有多少经验，或者他得心应手的程度）。从正反两方面来看，我们有两个发现：一个是激励人的最佳机制非常难以建立，另一个是加强激励并不一定导致最佳的成绩和表现。

我想明确指出，我们的研究成果并不意味着我们应该停止向人们的工作和贡献支付报酬，但它确实意味着我们支付报酬的方式可能会引起我们想不到的严重后果。企业的人力资源部设计薪酬方案，一般有两个目标：吸引合格的人才，激励他们发挥最大效力。这两个目标都很重要，而且工资（还有福利、自豪感、工作的意义等——这些题目我们在以后的章节要进行讨论）对实现这两个目标起着重要作用，这一点毋庸置疑。问题在于人们获得薪酬的方式，其中某一些，例如高额奖金能够造成压力，因为它使人过度关注报酬，反而降低工作的能力和业绩。

我们来做个思考实验，让你直觉上感受一下高额工资如何改变你的行为，影响你的表现能力。如果我出一大笔钱，比如说10万美元，请你用72个小时给我的研究项目出一个非常有创意的点子，结果会怎么样？你会采取什么打破常规的做法？你可能会停下一些日常活动对时间另作安排。你不再为电子邮件操心，你会上网查阅Facebook网站，你会把休闲杂志放到一边。你可能会多喝咖啡提神，熬到深夜甚至通宵在办公室奋战（我经常这样）。这就是说你要工作更长时间，但是你做的上述一切真的会提高你的创新能力吗？

现在且不说你夜以继日地工作，我们再来考虑一下在这利益攸关的72个小时里你是怎样进行思维的。你怎样来提高自己的创新能力和工作效率？把眼睛闭得紧一些？成功已经在望了？不停地使劲咬嘴唇？深呼吸？苦思冥想？你会更容易捕捉到一闪而过的思想火花？你

打字的速度会提高？思想更深入？上述一切真的会提高你的表现能力，带来更好的成绩？

这只不过是个思考实验而已，我只是希望通过它来说明，一大笔钱很可能使你尽力延长工作时间（高额报酬对简单机械工作的作用非常大），但不大可能提高创造力。实际上，这有可能适得其反，因为金钱激励对于头脑创造力所起的作用不是单一的和不变的。我们多大程度上——特别是在巨大压力之下竭力争取最好成绩的状态——能够直接控制自己的思维活动，直到现在还没有搞清楚。

我们再假想你需要进行一个复杂的，而且性命攸关的手术。你认为给你的手术人员一笔天价奖金就可以让他们做得最好？你真的想让主刀医生和麻醉师一边做手术一边盘算拿到奖金后如何买一艘游艇吗？这样做确实会激励他们拿奖金，但是能保证他们进行好手术吗？难道你不想让他们集中精力、全心全意地做好手头的工作吗？如果处于心理学家米哈里·契克森米哈赖称做“心无旁骛，得心应手”的状态下，手术人员会有多么高的效率？我不知道你会怎么样，但是医生的工作需要开动脑筋、集中精力，以及具有认知能力，不论哪一天我需要医生，我都希望他处在“心无旁骛”的状态下。

1995年上映的《剑侠风流》是由肖恩·康纳利和李察·基尔主演的一部不错的电影。展示了如何对待激励能够影响表现的一种极端方式，起码是在影片中。李察·基尔扮演的角色兰斯洛爵士是个武艺高强，靠决斗抵债的浪荡剑客。影片开头，他在村子里开了家小剑术馆，村民付钱和他比剑，衡量自己剑术的高低，他用生动幽默的语言指导他们提高剑术。一次，兰斯洛说周围的人中间肯定有人比他强，那个人是否愿意站出来和他比剑，他把袋子里的金币摇得叮当作响，声称谁赢了他，金币就归谁。

最后，一个金发的大块头马克站出来向他挑战。他们开始激战，但不一会儿，兰斯洛就把马克的剑打掉了。马克感到疑惑，问兰斯洛是怎样打败他的，是否要了什么花招？兰斯洛笑着说他一向就是这样打的，没使用什么花招。（不过，他用的是心理上的招数，我们后面会看到。）马克向兰斯洛请教剑术，他停了一会儿才教他。兰斯洛向马克传授了3条秘诀。第一，仔细观察对手，注意他的动作和思路。第二，在相持中等待关键时刻，果断出手。马克一边听一边高兴地点头，当然了，这两点他都能学会。但是，兰斯洛的第三条秘诀他却听不太懂。他对心情急切的学生说，必须把生死置之度外。马克盯着老师的脸，惊呆了。兰斯洛凄然一笑，就像欧洲中世纪的牛仔一样迎着落日走去。

根据这一点来判断，兰斯洛似乎天下无敌，因为他可以人为地把环境压力降低到零。他能做到不在乎生死，那就没有什么能影响他的能力发挥。他不担心战斗结束后自己是否还能活着，就没有任何东西能干扰他的头脑，影响他的能力——他就能百分之百地集中精力，随机应变。

隐藏在小决策和大决策背后的非理性

总的来说，人们喜欢我进行以实验室为平台的实验。这些实验多数只关系到短时间内利害关系相对较小的简单决策。因为传统经济学家们一般不喜欢我们的实验室里得出的答案，他们经常抱怨说我们的实验结果到了现实世界里行不通。他们说："如果是重大决策，利益攸关，一切都会改变，人们会竭尽全力。"但对我来说，这好比说人们到急诊室里就会接受最好的治疗，因为那里作出的一切决策通常都是生死攸关。我觉得没有多少人会认为事实果真如此。如果缺乏经得起验证的正反两方面证据，存在这种批评就是有道理的。对一切实验结果

持健康的怀疑主义是有益的，包括那些在实验室里进行的相对简单的实验。尽管如此，我还是不太明白，构成我们简单决策和行为的心理机制与那些构成复杂重要的决策和行为的心理机制，到底有什么不同。

从这一角度出发，本章里展示的实验结果显示，我们的非理性行为倾向的不良方式可能随着决策的重要程度而加强。我们在印度进行的实验里，奖金相对较低时，参与者们的表现与传统经济学理论的预测相同。但是当实验条件变得重要，奖金达到最高水平时，他们的行为就与传统经济学理论预测的不一样了。

上述内容是不是说有时人们越努力，实际行为就越不理性？如果是这样，怎样才能正确发放报酬，而不会给人们增加压力？解决办法之一是保持较低奖金——这样做，我碰到的那些银行经理可能不喜欢。另一个办法是对雇员实行单纯薪金制，但这样做有不利的影响，一方面会消除过度激励的后果，另一方面也失掉了业绩与薪酬挂钩的某些好处。更好的办法是既保持业绩与薪酬挂钩制度的激励成分，又去掉它的某些导致影响生产率的压力。要做到这一点，我们可以采取折中做法，比如每次发给雇员的奖金少一些，但发放次数多一些。另一种折中做法是按照某一段时间的平均值——比如，过去5年的平均值，而不是仅仅按上一年度的水平确定奖金。这样做，雇员们在第5年就能预先知道他们将得到80%的奖金（按照前4年的水平计算），前一年业绩对奖金的直接影响就小得多了。

无论用哪一种方式提高业绩，都必须更好地了解薪酬与业绩的关联，考虑到我们的怪癖和非理性特质，这一点我们必须明白。

我谨将本章献给在银行工作的各位朋友，他们反复地“欣然”聆听我关于他们薪金的意见，而且仍然愿意和我继续交谈。

1. 当然很多人企图解释为什么向高管们支付高额工资是理性的，其中有一种说法我觉得很有意思，但并没有说服力。这一理论是，给高管们支付高额薪酬不是因为大家觉得他们值这么多钱，而是这样做可以激励其他人努力工作，希望有一天也拿到像高管们同样的超高额薪酬。这种理论的可笑之处在于，如果你按照它的逻辑得出结论，那么你不仅要给高管们支付莫名其妙的高额工资，还必须逼迫他们与亲朋好友常常团聚，送他们去度豪华奢侈的假期，这才会给他们的美好生活锦上添花——只有这样才能够激励更多的人争当高管。

2. 每个参与者的游戏顺序随机确定，但是游戏的顺序不影响成绩计算。

3. “损失厌恶”是丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基引入的一个非常有力的概念，现已为许多领域应用。

4. 我相信那些完全相信企业理性的经济学家除了搞学术以外，没在企业里待过一天。

5. 那些坚信自己直觉的人们也有他们的道理，因为薪酬与业绩之间的关联确实不容易弄清楚。

6. 答案分别是：HOUSE，AUDIT，还有ANAGRAM。要是你觉得有意思，再做做下面这个（这道题有个限制，字母顺序可以变，但原来3个词组成的总体意思不能变）：Old West Action。

第二章
工作的意义：
从乐高游戏中，我们可以学到些什么？

职业、理想与价值观

最近有一次乘飞机从加利福尼亚州出发，我身边坐的是一个30多岁的男子，看样子是位专业人士。我坐下来以后，他朝我笑了笑，我们的共同话题就是抱怨飞机上的座位越来越小，乘飞机越来越不舒服等。我们都检查了自己苹果智能手机上的邮件，然后关闭手机电源。等飞机进入正常飞行状态，我们开始闲聊。交谈是这样进行的：

他：你觉得苹果手机好用吗?

我：挺方便的，不过也有问题，有了它我老是查邮件，甚至停车等灯、坐电梯时都忍不住查邮件。

他：你说得不错，自从有了它，我花在邮件上的时间比过去多得多了。

我：新科技产品为的是提高生产率，不过我用上这些东西以后，工作效率是高了还是低了，还真说不清楚。

他：你是做什么工作的?

每当我在飞机上和邻座的人闲聊，常常是还没有互通姓名也没谈到各自的生活状况，就互相询问对方的职业或者主动介绍自己是干什么的。可能在美国，这一现象比其他地方更为普遍，但是根据我在各地对旅客们的观察——起码是互相交谈的那些人——他们首先谈到的常常是自己从事的职业，而不是业余爱好、亲人，或者是政治立场和意识形态。

邻座旅客告诉了我他的职业，他是思爱普公司的销售经理，这是一家大型商用办公管理软件公司，他们的产品为很多公司采用。（我对这种软件产品有所了解，麻省理工学院改用这种软件系统时，我的助手不得不从头学起，搞得焦头烂额。）我对讨论思爱普公司产品的优越性以及它引起的质疑不太感兴趣，但邻座人的热情使我感动。他似乎真的热爱他的工作。我感觉到工作对他来说就是自我价值的中心，或者说，比他生活中的很多东西都重要。

从直观层面上看，多数人都了解自我价值与工作之间的深刻联系。孩子们谈到理想时往往是说将来要干什么（消防队员、老师、医生、行为经济学家，或者你小时候还想过干什么），而不是说要挣多少钱。成年美国人之间，“你从事什么职业”已经成为初次见面的问候语，取代了过时的“您好”——就是说，我们的职业已经成为每个人识别标记不可缺少的组成部分，不像从前那样，仅仅是安家谋生，养家活口的手段。很多人——起码我在飞机上交谈过的那些——似乎都对自己的工作感到自豪，从中感悟到人生的意义。

与上面说的劳动和自我价值关系相对照，传统经济学关于劳动的模式总体上是把员工与迷宫里的白鼠同等对待：假定工作是痛苦的，所有白鼠（人）都不得不用劳动换取食物，但都想干活越少越好，吃饱肚子以后闲暇时间越长越好。但是，如果劳动给我们带来生活的意义，人们需要工作，这一现象说明了什么？生产力与工作积极性、人生意义之间到底有什么关系？

薪酬待遇与工作成果，你更看重哪一个?

2005年，我正在麻省理工学院的办公室里处理一篇论文评论，有人敲门。我抬头一看，是一张熟悉的年轻面孔，面容微胖，棕色头发，下巴上的山羊胡子显得有点滑稽。我觉得面熟，但一时记不起来什么时候见过他，于是我就客气地请他进来。过了一会儿我想起来了，他叫戴维，几年前听过我的课，是个善于思考且很有独立见解的学生。再次见到他使我很高兴。

我们坐下来，每人手中端一杯咖啡，我问戴维这次回麻省理工学院是做什么的。“我回来招聘，”他说，“我们需要新鲜血液。”戴维接着和我讲了他毕业这几年的经历。他在纽约一家投资银行找到了一份令人兴奋的工作。他的工资很高，还享受各种各样的福利——连衣服都有专人洗——他非常喜欢繁华喧嚷的大都市生活。他交了个女朋友，根据他的描述，她似乎是神力女超人和玛莎·斯图尔特二者的结合体，虽然他承认他们刚交往了两个星期。

“我还想告诉你，”他说，“我遇到一件事，这让我想起了你给我们上的行为经济学课。”

他接着讲了那年早些时候，他花了10个星期用PowerPoint软件为公司的并购案准备一份提案文件。他花费了很多心血分析各种数据，连图表的波纹线一类细节都处理得非常美观，文件中的投影幻灯图片都作了精心选择，他经常在办公室忙到下半夜，对文件稿进行完善和润色。（微软的PowerPoint发明之前，银行家和咨询师是怎么干活的呢？）他非常得意地把文件最后一稿用电子邮件发给老板，老板计划把它拿到那个至关重要的并购会议上进行正式陈述展示。（当时戴维在公司里的级别还太低，没有资格参加这个会议。）

过了几个小时，老板给他回了封邮件。“抱歉，戴维，我们昨天刚接到通知，并购案取消了。不过你的陈述稿我看过了，写得非常深刻而且很有文采，的确很不错。”戴维知道他准备的陈述稿已经胎死腹中，永远不会面世了，但这和老板以及他本人都没有关系。他知道自己的陈述文件是得意之作，因为他们的老板从不轻易表扬人。尽管得到老板的肯定，但他还是难以释怀。他呕心沥血的杰作无果而终，这让他对工作产生了深深的厌倦。突然间，他对自己辛勤投入了这么长时间的项目失去了热情。他还发现自己对手头的其他项目也不像过去那样热心了。事实上，这一“徒劳无果”的经历似乎改变了戴维对自己工作的根本看法和对银行的态度。他原来因为自己的工作而感到幸福，觉得有价值，现在却变得耿耿于怀，感到自己的努力都是徒劳白费的。

“你知道我为什么感到别扭吗？”戴维说，“我费心费力，完成了一个高质量的项目，很明显，老板对我和我的工作感到满意。我相信我在这个项目中的努力会得到公司的好评，年底还可能加薪。从现实观点出发，我应该高兴。尽管这样，我还是觉得我做的毫无意义，而且摆脱不了这种情绪的影响。如果我手头正在进行的项目到了实施的前一天也被取消了，我的努力再次付之东流，那我到时该怎么办？”

他接着建议我做了个思考实验。“我们假想，”他低声说，声音有点儿忧伤，“你在为某个公司工作，你的任务就是用PowerPoint软件制作幻灯片。你每完成一套，就有人给你移走，删除。在你工作的这段时间拿着很高的工资，还享受到很多的福利，甚至还有人给你洗衣服。你在这样的单位工作会感到幸福吗？”

我为戴维感到难过，想安慰他一下，就给他讲了德芙拉的故事。德芙拉是我的朋友，她在一所名牌大学的出版社当编辑。她最近刚编完一本历史书——她非常喜欢这项工作，而且是有稿费的。她把最后一稿交给出版社，3个星期以后，他们通知她这本书不出了。这和戴维

的情况一样，从经济角度看，她没有任何损失，但是这本书永远不会被读者捧在手中，想到这一点，德芙拉就感到自己花在书上的时间和精力太可惜了。我想告诉戴维有这样遭遇的人不只他一个。戴维沉默了一会儿，然后说："你知道吗？这个问题可能有更重要的意义，可以称做无结果或者无回报的工作，你应该研究一下。"

这个主意太妙了，你往下读很快会知道我是怎么做的。不过在这之前，我先卖个小关子，带着你探讨一下鹦鹉、老鼠，还有"反寄生"倾向的问题。

反寄生的鹦鹉与饥肠辘辘的老鼠

当我16岁时，加入了以色列国民自卫军，学习使用第二次世界大战时期俄罗斯老式卡宾枪、设置路障，以及其他的实战技能。一旦成年男子都上了前线，我们这些青少年就要担负起保卫家园的责任。事实上，学习射击给我带来的最大好处是不时可以有借口不去上课。那时在以色列，职业高中班级组织野营，都要求会打枪的学生参加并且担任警卫。这种义务给我们这些会打枪的学生一个特权，可以因此请几天假，跟着出去徒步旅行，游山玩水。因此，只要有机会我就报名参加，哪怕不参加考试我也去。(注)

有一次，在这样的郊游中我遇到一个女孩，郊游结束时我已经喜欢上了她。只可惜她比我低一级，我们的课程安排不一样，我没法经常见到她，不知道她是否也对我有好感。于是，我与同龄的所有平凡男孩一样，设法打听到她的一门选修课，然后也报名参加。

离我们住的镇子大约两公里的地方住着一个人，我们叫他“养鸟人”。童年时代他孤苦伶仃地生活在东欧，经历了纳粹的大屠杀。为了躲避纳粹的迫害，他逃进森林，与鸟兽为伴，反而觉得更安全、舒心。后来他经历千辛万苦来到以色列，决心尽自己最大的努力，让周围孩子们的童年更加美好，不再像他当年那样。他收集世界各地各种各样的鸟类，请孩子们来体验美妙的鸟类世界。我喜欢的那个女孩经常到养鸟人的禽舍做义工，于是我也和她一起去打扫鸟笼，给鸟喂食，给参观者讲述鸟类的故事，最有意思的是，看着鸟儿孵蛋、成长、它们之间怎样进行交流、它们与参观者怎样交流。过了几个月，我终于明白，我和那个女孩不会有什么进展，但我和鸟儿却有了感情，于是我又在那里继续工作了一段时间。

几年以后，在我出院以后，决定给自己买一只鹦鹉。我选了一只形体稍大一点儿的，非常聪明的亚马逊鹦鹉，并给它起了个名字叫让·保罗[注]。它长得很漂亮，羽毛几乎都是绿色的，只有翅根部位有点淡蓝色、黄色和红色羽毛，我们相处得很愉快。让·保罗很喜欢说话，无论谁走到笼子跟前，它都设法挑逗卖弄，吸引人和它玩。只要我一走近笼子，它马上靠过来，低下头，把脖子露给我，我一面轻轻地用手指梳理它脖子上的羽毛，一边像哄小孩那样哄它说话。我洗澡时它总是跟着飞进洗澡间，我把水花溅到它身上，它高兴地抖抖羽毛。让·保罗非常喜欢和人交往。如果让它独自在笼子里待得太久，它就用嘴啄自己的羽毛，它感到无聊时就会有这类举动。我发现，鹦鹉特别需要经常进行一些脑力活动，于是我买了几种玩具专门供它玩，帮它解闷。其中有一个游戏叫“寻找美食”，由不同颜色的木块组成，一层比一层小，好像金字塔的形状。木块中间用绳子连起来。每一层上都有数目不等、一厘米深的“美食洞”，里面可以藏鹦鹉喜欢的食物。要找到好吃的，让·保罗必须掀开木块才能发现小洞，这对于鹦鹉来说并不容易。以后的几年里，“寻找美食”和其他类似游戏一直伴随着让·保罗，逗它开心，使它好奇，让它在这个环境里过得更有意思。

那时我并不知道，“寻找美食”游戏后面有一个意义重大的原理。“反寄生”——这个术语是动物心理学家格伦·詹森创造的，指的是他发现的一种现象，即动物宁愿自己去寻找食物，而不愿意吃身边盘子里放着的、现成的相同食物。

为了更好地理解劳动换取食物的愉悦，我们一起回到詹森20世纪60年代第一次关于成年白鼠劳动嗜好的实验。我们假想你是参加詹森实验的白鼠，和你的啮齿类朋友们开始在笼子里生活了10天，每个笼子里的白鼠——生活条件与你们正常状态下差不多——每天中午12点（你不知道是几点钟，但是慢慢学会了时间概念）一个很和气的、穿白大褂的人就会准时出现，发给你们每只白鼠10克很好吃的实验室饼干。照这样过了几天，你就习惯了每天中午期待着食物到来，穿白大褂的人快出现的时候，你的肚子就开始咕噜咕噜作响——詹森正是要把你们带进这种状态里来。

你一旦适应了每天中午12点吃饼干，事情马上就变了。有一天到了你最饿的时候，那个人不来了，一直过了一个钟头，他才出现，把你从笼子里取出，再放进一个“斯金纳箱”里。你简直饿坏了。这个箱子是著名心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳发明的，所以他的名字也就成了箱子的名字。箱子并没有什么特别（和你住过的那只差不多），但有两个地方不同，你还不知道。一是它装有一个喂食器，每隔30秒钟就投放食物。太妙了！另外就是有一根撬杆，不知为什么放了块白铁片，好像是个暗门，把它给挡住了。

开始，你对撬杆不感兴趣，但是喂食器真是太吸引你了，你几乎一直待在它的旁边。它过一会儿就投放吃的，一直到你吃了50个小饭团。然后又把你放回原来的笼子，再把你那一天食物不足10克的部分补发给你。

第二天，午饭时间过了，仍然没给你喂食，下午1点过后，又把你放进斯金纳箱。你不但很饿而且很难受，因为这一次喂食器不投放食

物了。怎么办？你在箱子里转来转去，突然发现那块小白铁片不见了，露出下面的撬杆。你不经意地按了一下，喂食器马上投下一个饭团。太妙了。你又按了一下。啊，天哪！又出来一个饭团。你按了一下又一下，吃得兴高采烈，但是忽然灯灭了，同时喂食器不再投放饭团。你很快就懂得，只要灯一灭，无论你怎么按动撬杆，也按不出吃的来了。

就在这时，穿白大褂的人打开箱子顶部，放进来一个小白铁桶。你连看都不看，只希望撬杆赶快恢复正常，能按出吃的来。你按了又按，但是仍旧没有动静。只要灯不亮，按撬杆就一点儿用处也没有。你在箱子里四处转，一边低声诅咒着走到小桶旁边。“喔，天哪！”你自言自语，“里面全是饭团，得来全不费工夫！”正在你开怀大嚼的时候，灯一下子亮了。这时你意识到你有两种选择。你可以继续吃桶里的饭团，也可以回去按撬杆从喂食器里得到吃的。

你如果是这只白鼠，你该怎么办?

假定你和詹森进行实验的那200只白鼠中的199只一样，你就不会在小桶里一直吃到底。或早或晚，你终究要回去按撬杆找吃的。如果你和44%的白鼠一样，你就会按撬杆按得更多，从喂食器那里获取超过食量1/2的饭团。还有，一旦你开始按撬杆，就不会轻易回到小桶旁边，尽管桶里满是现成的食物。

詹森发现（随后的许多实验也证实了）很多动物——包括鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子，以及猩猩——通常更愿意通过长时间、非直接的途径获得食物，而不愿意通过短时间、直接的方式。[注]（事实上，已经实验过的各种动物中唯一喜欢不劳而食的——你可能会猜到——是猫。）就是说，只要不是难度太大，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等，通常愿意通过劳动获取食物。

上述内容再次把我们带回让·保罗那里。如果它是只经济上理性的鸟，并且只愿意少出力多得到食物，它就会直接从它的笼子里的食物盘里找食吃，根本不理会“寻找美食”游戏。事实相反，它一连几个小时地玩“寻找美食”游戏，因为游戏给了它一种有意义的方式，既得到好吃的东西又打发了时间。它不仅非常高兴，还学到了本领，从某种意义上可以说是“挣饭”养活自己。(注)

传统经济学的基本观点是一切生物都力图用最小的努力追求最大的奖赏，“反寄生”的概念与此相左（唯一值得一提的理性动物似乎是猫）。根据传统经济学观点，一切花费包括能量，都应视为成本，这样说来，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等的表现，都是毫无道理的。它们既然可以不费力气地得到同样，甚至更多的食物，为什么还要工作（觅食）呢?

我把“反寄生”现象讲解给一位理性经济学的朋友（不错，我还有几个这样的朋友）听，他立即向我解释詹森的实验结果实际上与传统经济学理论并不矛盾。他耐心地向我讲解为什么詹森的实验与经济学问题无关。“你看，”他说，就像对小孩子说话一样，“经济学理论研究的是人类的行为，而不是老鼠或者鹦鹉的行为。老鼠的大脑很小，几乎不存在新皮层(注)，因此毫不奇怪，这些动物意识不到它们可以白白得到食物。它们弄不清楚。”

“不管怎么说，”他接着说，“我确信如果找正常人来重新进行詹森的实验，你就不会发现这种‘反寄生’效果。我百分之百地肯定，如果你用经济学家来进行实验，就会看到他们绝不会白出一点力气！”

最后一句他算说对了。我一方面感觉，把我们关于动物的研究结果推断到人类与工作的关系是可能的，另外，我明白对成年人的“反寄生”现象进行实验也是可能的。（我还明白我们无法拿经济学家进行这

一实验。归根结底，我们无法把对经济学家的实验结果推断到非经济学家身上。）

你怎样认为？人类总的来看会表现出“反寄生”特点，还是更加理性？你呢？

“意义”的激励作用不可小觑

戴维走了以后，我开始思考他和德芙拉的失望现象。工作成果是否有机会被人们看到和欣赏（即激励），对他们的积极性有巨大的影响。我想弄明白，除了薪金，还有什么东西能赋予工作意义？是集中参与产生的微小满足吗？事实上，我们和让·保罗一样，不管从事什么工作都能较好地完成，即使有困难。我们喜欢的是不是这种挑战的感觉（这种感觉产生的意义比较小，可以称做一般的意义）？或者只有重大事情才会使我们觉得有意义，我们可能希望别人——特别是我们比较看重的人——对我们的努力成果给予高度评价？可能我们需要幻想我们的工作将来某一天会影响很多人，它会在更宽广的环境里具有价值（我们是否可以将它称做重要意义，或者意义）？这些因素非常可能存在。但是从根本上说，我认为即使普通意义也足以刺激我们的行为。只要事关自我形象，就能够激励我们作出更大的努力。

我们考虑一下写作的例子：很久以前，我写作学术论文是为了晋升。但我也希望——现在仍然希望——我的论文能在世界上产生一定影响。如果我在写论文时，知道根本不会有人看，我还会费神费力地写吗？（阅读学术论文的人确实不多，但教授总是希望除了学生外，还会有人读。）如果我明明知道这本书根本没有人读，那会怎么样呢？我还会写它吗？

我真的喜欢自己从事的研究工作，我认为它非常有意思。亲爱的读者，一提到20多年来我是如何度过的，我就感到非常兴奋。我肯定我的母亲一定会阅读这本书的[注]，我还希望至少另外几个人也会读。不过，要是我明知道不会有人读，会怎么样？如果克莱尔·瓦赫特尔（哈珀–柯林斯出版社负责我这本书的编辑）决定把我这本书塞进抽屉，不出版了，然后把稿费付给我，会怎么样？我还会在灯下忙到深夜，赶着写这一章吗？绝不可能。我生活中做的很多事情，包括写博客、写文章，还有你正在读的这本书，都受到自我激励的驱动，它把我的努力与某种意义联系在一起，我希望读者从我的字里行间找到它。没有读者，我不可能有目前这样的工作积极性。

博客的魅力

现在我们来看博客。博客的数量实在惊人，好像人人都有博客或者都打算开博客。为什么博客这么流行？不仅是很多人有写作的欲望，因为早在博客出现之前人们就在写作了。但是博客与其他形式的写作相比较有两大显著的特点。第一，人们有了一种希望或者错觉，一个人的博客总会有人看到。不管怎样，只要博主点击“发表”，世界上所有的人都能看到，那么多的人都在网上，有的人——起码有几个人——会不经意地点开这篇博客。的确，博客的“点击率”在博客世界是个巨大的激励因素，因为博主可以确切地看到有多少人读了他的帖子。博客还让读者能够发表意见和提出评论，使博主有了确切的读者，使读者成为作者，双方都感到满足。多数博文的阅读量都很少——可能只有博主的母亲或者最好的朋友才会读——不过即使给一个人写，与根本没人看相比，似乎也能促使千千万万的人写博客。

你愿意组装多少个乐高玩具?

和戴维见面的几个星期后，我和埃米尔·卡梅尼查（芝加哥大学教授），还有卓瑞森·普雷勒克（麻省理工学院教授）在学校附近的咖啡馆见面。我们讨论了几个项目的可行性，最后决定研究工作积极性减退的效应。我们原本可以探讨更具重要意义的研究——就是说测试从事癌症的治疗、帮助穷人、建造桥梁，以及其他担负人类存亡的重要任务的人们对自己工作意义的评价。但是，我们还是决定（可能我们都是大学教授的缘故）按照普通意义的效应——我所认为的日常生活与工作中常见现象——来设计我们的实验方案。我们想探讨较小的变化如何对工作人员，例如银行经理戴维和编辑德芙拉的工作欲望产生影响。我们想出了一个主意，用一件本来意义就不大的工作进行实验，通过逐步降低该工作的意义来检测人们的反应。

在波士顿的这一天没有什么特别，一个叫乔的机械工程专业高个子学生来到哈佛大学的学生会。他脸上长了不少青春痘，但这掩盖不住他意气风发的神情。很多人挤在布告栏前面，上面贴着各种宣传单——音乐会、讲座、政治活动，以及房屋合租等，乔的眼光落到一张告示上："有偿装配乐高玩具！"

乔生来就有志于工程机械，酷爱设计制造。他对任何动手装配的东西都感兴趣，他的童年自然与乐高玩具相伴始终。6岁那年，他就拆开了父亲的电脑，过了一年，他又把起居室里的立体声音响大卸八块。到了15岁，他随意拆装的嗜好已经给家里造成了几千美元的损失。幸运的是，他读大学时为自己的热情找到了发挥的途径，现在终于有了机会，可以尽情地装配乐高玩具，而且还能挣钱。

几天以后，乔按照约好的时间，来到我们进行实验的地方。而且很巧，他被分派做“有意义”的那一组。乔一走进房间，助理研究员肖恩就上前与他打招呼，带他到一把椅子旁边，给他讲解工作的程序。肖恩先拿一个乐高生化勇士给乔看，对他说他的任务就是装配与此完全相同的玩具——小机器人战士——由40个部件组成，必须严格按规定组装。然后，肖恩向乔讲解了薪酬的规则。“薪酬的基本规定，”肖恩说，“就是你的计件工资额随装配数量递减。你装配的第一个机器人，工资是2美元。第一个装完了，我会问你是否愿意装下一个，第二个要减少11美分，你能拿到1.89美元。如果你同意，我就让你装第二个。以此类推，你每多装一个，工资就会减少11美分，一直到你不想干了为止。这时我们就会计算你一共装了多少机器人，按上面说的规定，付给你应得的工资。时间上没有限制，你可以一直干到认为不合算为止。”

乔点点头，想马上动手干。“最后，还有一件事。”肖恩预先声明，“这些玩具部件供所有参与者使用，因此，你在工作的过程中我可能把你装好的机器人拆掉，放回零件盒，准备给下一个参与者用。你都听明白了吗？”

乔很快打开第一个装着塑料部件的盒子，浏览了一遍安装说明书，开始装配第一个生化勇士。很显然，他喜欢手里的工作，看着一个个的部件在自己手中逐步成为形状奇特的机器人。装好了第一个，乔把机器人调到战斗的姿势，向肖恩要下一个。肖恩提醒他第二个机器人的工资额（1.89美元），并把第二个盛着部件的盒子拿给他。乔开始装配第二个乐高战士，肖恩则把乔刚装好的机器人放进桌子底下的一个盒子里，准备拆掉给下一个参与者使用。

乔好像在担负一项使命，他一个接一个地不停装配乐高战士，肖恩则把它们一个一个地放进桌子下的盒子里。装完10个以后，乔对肖恩说他已经完成任务，领到了应得的15.05美元。乔离开之前，肖恩请

他回答了几个问题，他对乐高玩具总的评价怎样，是否喜欢刚才的装配工作。乔回答说他是个乐高玩具的爱好者，也非常喜欢刚才的工作，他还准备把这项工作推荐给朋友们。

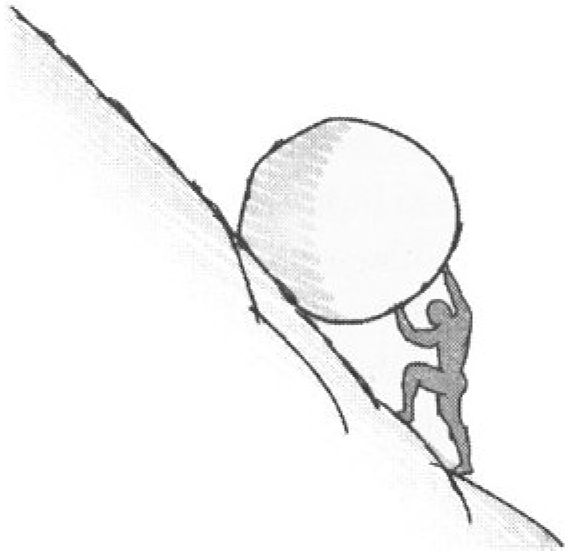
下一个来的是一个叫乍得的年轻人，精力充沛，或者说有些过度兴奋，是个医学预科生。和乔不同，乍得被分在我们内部喜欢称做“西西弗斯”（徒劳无功）一组。我们想集中观察的就是这一组。

“西西弗斯”这个词语源自希腊神话中西西弗斯国王的故事，他因为贪欲和欺骗受到众神的惩罚。西西弗斯不但杀害行人和旅客，诱奸自己的侄女，篡夺哥哥的王位，还胆敢捉弄众神。

西西弗斯临终以前，知道自己肯定会下地狱，他偷偷地嘱咐妻子让她答应不举行丧礼安葬他的遗体。到了冥界以后，他说动了好心的冥后帕尔塞福涅，允许他回人间一趟，责问妻子为什么不尽妇道地安葬他的遗体。帕尔塞福涅当然不知道不举办丧礼正是西西弗斯一手安排的，就同意了他的请求，西西弗斯诡计得逞，离开冥界一去不回。但是他最终还是被抓了回来，众神震怒，决定严加惩处。罚他在有生之年，把一块巨石从陡峭的山坡推到山顶，这本身是非常艰巨的苦差。他每次快到山顶时，巨石就会掉下来，于是他又不得不从头再来。

当然，我们的参与者没犯什么错误需要受到惩罚，我们不过是用这个词汇指代他们中间那些运气较差的人，他们被分到实验条件比较差的那组。

西西弗斯的故事



肖恩给乍得讲解了实验的要求和酬劳的计算方式，内容与他对乔说的完全一样。乍得抓起了一个盒子，把它打开，拿出乐高勇士装配说明书，从头到尾仔细地阅读了一遍，然后决定如何动手。他先把不同部件分门别类放好，需要哪一件就可以顺手拿到。然后他开始装配，装完一部分再很快地装另一部分。他干得非常轻松，神情愉快，没过几分钟就完成了第一个乐高勇士的装配工作，按规定交给了肖恩。“这一个是2美元，”肖恩说，“你要不要再装下一个，1.89美元？”乍得热情很高，点了点头，用同样的方式开始装第二个机器人。

肖恩接下来做的完全出乎乍得的预料。乍得正在把第二个乐高勇士的部件分类摆放（注意，下面就是两个组实验条件的不同之处），肖恩把刚装好的机器人一块一块慢慢地拆开，把部件放进原来的盒子里。

“你为什么要拆掉它？”乍得问道，他感到迷惑不解，还有点儿沮丧。

“这是我们已经讲过的工作程序，”肖恩解释说，“我们需要把它拆开，如果你想装下一个乐高勇士就会用得到。”

乍得把注意力转向他手中正在组装的机器人，不过他组装的积极性明显低了。第二个装完以后，他犹豫了一下。他还要不要组装第三个？过了几秒钟，他说再装一个。

肖恩把原来那个盒子（里面是乍得装好了，又被肖恩拆掉的部件）递给他，乍得开始组装。这一次，他干得好像快了一些，但他不再用刚才的方式，或者他觉得没有必要再那么有条不紊地组装，也可能他觉得分门别类地摆放部件是多余的。

同时，肖恩慢慢地拆掉乍得刚装好的第二个乐高勇士，并把部件放进第二个盒子。乍得装好了第三个机器人，看了一下，交给肖恩。“现在你挣到了5.67美元，”肖恩说，“你还要不要装下一个？”

乍得拿出手机看了看时间，又考虑了一下。“好吧，”他说，“我还有点儿时间，可以再装一个。”

肖恩把第二个乐高勇士部件盒再一次地递给他，乍得开始装配。（乍得这一组参与者都是反复装配两个机器人，一直到他们表示不干了。）乍得勉强把每个乐高勇士装了两次，一共组装了4个，他拿到了7.34美元。

把钱交给乍得以后，肖恩提出了和其他所有参与者相同的问题，问他是否喜欢乐高玩具和这个实验。

“嗯，我喜欢乐高玩具，但不怎么喜欢这个实验。”乍得耸了耸肩回答说。他把钱塞进钱包，马上离开了房间。

实验结果表明了什么呢？乔和“有意义”一组的其他参与者平均每人装配了10.6个乐高勇士，作为耗费时间的补偿，每人平均拿到14.40

美元的回报。尽管随着数量增加，他们装配每个机器人的报酬降到原来的一半以下，他们中65%的人还是选择继续干。与此相对，“西西弗斯”那一组的人很快就停工了。平均起来，这一组每人装配了7.2个机器人（相当于另外一组的68%），每人拿到了11.52美元。“西西弗斯”一组的参与者中只有20%的人装到了该组平均数的1/2以上。

除了比较两个组的参与者装配乐高勇士的数量以外，我们还想看看每个人对乐高玩具的喜爱程度，以及对持续工作时间的影响。总的来看，人们会预期对乐高玩具越喜欢的人，装配的玩具机器人数量就越多。（我们通过对比上面两组数字的相互关系来衡量。）事实的确如此。但同时我们发现两个组里喜爱游戏程度与持续工作时间的关系却不相同。在“有意义”一组，二者的相关程度很高；而在西西弗斯一组，相关程度几乎等于零。

上面的分析告诉我们，如果你找的人喜欢某一事物（说到底，这些报名的实验参与者主要是因为他们的任务是组装乐高玩具），你把他们放在有意义的工作条件下，他们从这个活动中得到的快乐会成为影响他们努力程度的主要动力。相反，如果你把有同样热情和欲望的人放到无意义的工作条件下，就非常容易扼杀这项活动在他们心中引发的快乐。

假想你是个咨询师，参观两个乐高生化勇士生产厂。第一家工厂的工作条件与“西西弗斯”条件（很可悲，这与许多工作单位的建构区别不大）非常相似。你观察了工人的行为，你很可能会得出结论：工人们不太喜欢乐高玩具（或者他们还有些厌烦）。要让他们继续从事厌倦的工作就必须有金钱的激励，而且一旦工资下降到某一水平之下，他们马上就不干了。你把这一结果用Power Point软件制成报告向公司董事会演示，你向他们说明如果每一件产品的工资含量下降，雇员的工作积极性消失得非常严重。你由此进一步得出结论，如果工厂要提高生产率，必须大幅度提高工资。

你接着参观了第二家乐高勇士工厂，这个厂的建构与实验中“有意义”一组更加相似。你可以想象，对于工作的繁重性质、工作的快乐、持续工作所需要的报酬水平，你得出的结论与第一个工厂相比，会有什么不同?

这项“咨询”实验其实我们已经做了。我们请实验参与者们估计过两个工厂的生产率有何不同。他们的估计基本上是正确的，即“有意义”条件下的产量比“西西弗斯”条件下要大。但是他们对于两者的差别程度估计不足。他们以为“有意义”一组不过每人能多装一两个机器人，但事实上是平均多装3.5个。这一结果表示我们能够认识到意义，即使它表现得不是很明显，也能对积极性产生影响，但我们对它的力量估计远远不足。

从这个角度来看，我们把乐高玩具实验的结果当做现实工作来考虑一下。乔和乍得同样喜爱乐高玩具，报酬也一样。他们都知道装配的成品不会长期存在。唯一的不同在于乔可以保持一种幻觉，以为他的劳动是有意义的，因此就能高高兴兴地继续装配玩具。乍得则相反，眼看着自己装好的机器人被一块一块地拆掉，让他认识到自己的工作毫无意义。注即使与乍得一组的参与者也明白自己做的这一切纯属无聊——他们不过是拿乐高部件组装东西，而不是设计拦河大坝、抢险救人，或者发明新药——亲眼目睹自己的产品被拆掉对积极性也是极大的伤害。首先，它把参与者从装配乐高玩具中得到的快乐扼杀得一干二净。实验得出的结论与戴维和德芙拉的遭遇一致。如何把愉悦转化成工作的意愿，在很大程度上取决于我们对于自己劳动意义的认识。

我们既然已经打碎了1/2参与者的童年回忆，下面就让我们来进行同一实验的另一种形式。这一次的实验多少是按照戴维的情况设计的。我们又在学生中心设了个实验区，但是，给他们做的是另一项工作，而且分成3种不同条件。

我们制作了一种试卷，由任意顺序排列的字母组成，我们要求参与者找出两个“s”字母相连的地方。我们告诉他们每张试卷上有10处，他们必须把10处全都找到才算答对。计算报酬的条件是：答对第一张试卷是0.55美元，第二张是0.50美元，以此类推（从第12张起没有任何报酬）。

对第一组（我们称之为“关注认可”），我们要求学生先在卷子上写下自己的姓名，然后再开始寻找相连的“s”。他们每答完一张，就把它交给实验主持人，主持人把试卷从头到尾看一遍，点下头表示认可，然后把试卷翻过来，卷面朝下放到一厚沓已经答完的试卷上面。对第二组（我们称之为“不予理睬”）的要求与第一组基本相同，但是不要求参与者在试卷上方写自己的名字。他们答完题交上试卷，实验主持人顺手把试卷放到一沓纸上面，连看都不看。第三组叫“粉碎试卷”组，名称就不吉利，我们的做法更极端一些。参与者答完试卷交给实验主持人，主持人根本就不往之前参与者答好的试卷上放，连看都不看一眼，而是随手塞进碎纸机，当着参与者的面把它粉碎掉。

仅仅因为是否得到认可就会产生很大的不同，这对我们触动很大。基于乐高勇士实验的结果，我预料到“关注认可”组的参与者成绩会最好。不出所料，他们完成答卷的数量比“粉碎试卷”组多得多。我们核对他们中有多少人一直做到每张试卷仅得10美分（恰巧也是第10张试卷），发现“关注认可”组中大约有1/2（49%）的人完成10张试卷以上，而“粉碎试卷”组的这一数字却只有17%。一点儿不错，寻找相同字母似乎既快乐又有意思（如果你得到认可），也可能使人痛苦（如果你的劳动成果——试卷——被粉碎）。

但是“不予理睬”组的参与者又怎么样呢？他们的劳动成果没有被粉碎，但是也没有得到反馈和肯定。他们每人答了多少张试卷呢？他们这一组的成绩是与“关注认可”组的参与者相似，还是因为受到冷遇

所以成绩与“粉碎试卷”组的那些人差不多呢？抑或“不予理睬”组的这些人的成绩处于其他两个组之间呢？

结果表明“关注认可”组的参与者平均完成了9.03张试卷，“粉碎试卷”组完成的是6.34张，“不予理睬”组的参与者（请击鼓致敬）平均完成6.77张（只有18%的人做完10张或更多）。这种结果说明“不予理睬”组完成的数量与“粉碎试卷”组的非常接近，而与“关注认可”组的成绩相去甚远。

实验给我们的启迪是，无论正面还是反面，要吸取工作的意义其实非常容易。如果你是一个经理，成心想破坏雇员的积极性，只要毁掉他们的劳动成果就够了。如果你想做得巧妙一些，对他们的劳动不闻不问也可以。相反，你想调动他们的积极性，让他们和你齐心协力，那么你必须重视他们，重视他们的工作，重视他们的劳动成果。

我们还可以从另一个方面去考虑“试卷”的实验结果。“粉碎试卷”组的参与者很快会发现他们可以作弊，因为别人对他们的工作不屑一顾。事实上根据传统经济学理论，“粉碎试卷”组的参与者只要意识到有机会作弊，他们就会这样做，而且会一直做下去，能拿到多少钱就拿多少。“关注认可”组持续工作时间最长，而“粉碎试卷”组干得最少，这一事实进一步说明在劳动生产领域，人类的积极性是一个复杂的问题，不能把它简单地推断成“干活挣工资”这样的交换行为。相反，我们应该认识到劳动意义对工作的影响，或者更重要的是，完全去掉劳动的意义对工作的影响，这种影响的力量比我们通常预料的要大得多。

大头针的生产与《摩登时代》

我发现上面两个实验的结果一致，意义上的微小差别却会产生如此大的影响，这令人惊讶。组装乐高玩具的“西西弗斯”一组感受不到工作的丝毫乐趣更让我目瞪口呆。我不断地反思戴维、德芙拉和其他人的状况，突然想到了我的行政助理——杰伊。

理论上说，杰伊的工作很简单：他负责管理我的实验账目，给参与者发放酬金，订购实验用品，以及安排我的旅行。不过，要求杰伊使用的信息技术却把他的工作变成了“西西弗斯巨石”。他使用的思爱普财务软件要求他每天在规定的电子报表中输入各种数字，把电子表格发给另外的一些人，他们在表格上再加一些数字，再把表格发给另外某人对花销加以审核确认，再依次发给某一个人，这个人最终结账付款。本来工作的意义就不大，而可怜的杰伊在其中又只做了一小部分，所以他从来没有看到劳动的成果，也不会有任何成就感。

麻省理工学院和思爱普公司那些可敬的人们为什么要设计这样的制度呢？他们为什么把工作分成这么多的小部分，让每个人只负责一小块，不让他们看到工作的全貌和进展的情况呢？我猜这与亚当·斯密提出的效率概念有关。1776年，亚当·斯密在《国富论》中争辩说，劳动分工这种方式在生产过程中对提高生产效率能起到难以置信的作用。作为一个例子，我们可以考虑一下亚当·斯密对大头针工厂所作的观察：

“大头针制造业是极微小的，但它的分工往往唤起人们的注意。所以，我把它引来作为例子。一个劳动者，如果对于这个职业（分工的结果，使大头针的制造成为一种专门的职业）没有受过专业训练，又不知道怎样使用专业机械（使这种机械有发明的可能，恐怕也是分工的结果），那么纵使竭力工作，也许一天也造不出一枚大头针，要做20枚，更是天方夜谭。但按照现在经营的方法，不但这种作业已经成为专门职业，而且这种职业又被分成若干环节，其中大多数也成为专

门职业。一个人抽铁线，一个人拉直，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端，以便装上圆头。要做圆头，就需要有两三种不同的操作。装圆头，涂白色，乃至包装，都是专门的职业。这样，大头针的制造分为18种操作。有些工厂，18种操作分由18个工人担任。固然，有时一人也能兼做两三种操作。我见过一个这种小工厂，只雇用10个工人，因此在这一个工厂中，有几个工人兼做两三种操作。像这样一个小工厂的工人，虽然穷困，他们的必要机械设备虽然简陋，但他们如果勤勉努力，一日也能成针12磅，照每磅中等针有4 000枚计算，这10个工人可一日成针48 000枚。”

我们把工作分解成较小的部分，可以创造局部效率；每个人都可以对他所从事的一小部分工作越来越熟练。（亨利·福特和弗雷德里克·温斯洛·泰勒把劳动分工的概念扩展到生产线，发现这种方式可以减少错误，提高生产率，使大批制造汽车和其他产品成为可能。）但是我们通常意识不到，劳动分工同时也要求人类付出代价。早在1844年，德国哲学家、政治经济学家、社会学家、人道主义者、政治理论家、革命家、共产主义之父卡尔·马克思就指出了他称做“劳动异化”问题的重要性。在马克思看来，被异化的劳动者与他自己的生产活动、劳动目标以及生产过程相分离。这就使工作成为非自发性的活动，因此劳动者就无法对劳动产生认同或者领略到劳动的意义。

我远不是个马克思主义者（尽管实际上很多人认为学术工作者全都是马克思主义者），但我认为我们不应该低估马克思关于异化的概念在劳动领域里的作用。实际上，我怀疑异化的概念在马克思的时代并不那么重要，那时的雇员即使再努力，也很难发现工作的意义；而在今天的经济中，我们的工作变得需要想象力、创造力、思想，以及一天24个小时的全身心参与，马克思对异化的强调成为劳动构成中的重要成分。我还怀疑亚当·斯密对劳动分工效率的强调与他所处的时代

关系更密切，因为他谈到的劳动多数以简单生产为基础，与今天的知识经济关系不大。

从这一角度出发，在我看来，劳动分工是以人工为基础的技术所带来的危险之一。现代IT基础架构让我们能够把工作分解成非常细小的部分，使每个人的那一小部分工作变得越来越专业和精细。这样做对公司来说是有风险的，他们会使雇员失去顾全大局的责任心和目标感，以及成就感。如果人类是机器人，高度的劳动分工就足够了，不过考虑到内在激励因素和意义对于积极性和生产率的重要性，高度分工这种方式有可能起相反作用。缺少了意义，专业人员可能觉得自己好像电影《摩登时代》中查理·卓别林扮演的角色——一切都由工厂的齿轮控制，他们根本不会有全心全意工作的愿望。

给工作赋予意义，让员工更有成就感

通过上述角度观察劳动市场，就很容易看到企业——尽管并非有意——以各种方式压制雇员的积极性。你只要稍微想一想你所工作的地方，肯定会想出不少例子来。

这种观点有些令人沮丧，但它有时也让我们感到乐观。说到底，我们一生的很多时间都在寻求意义——无论它多么简单、多么微不足道。乐高玩具和相连“s”实验的结果显示出增强积极性的真正机会和摧毁贡献感的危险。如果企业真的想让工人有产出，就应该努力使他们感到工作有意义——不仅仅通过愿景规划，而且要让雇员有成就感，确信只要做好工作就会得到肯定。这些都将对雇员的满足感和生产率产生巨大的影响。

关于意义和成就感重要性的启迪来自我科研中的偶像之一——乔治·勒文斯坦。乔治发表了关于一项特别困难，并且极具挑战性的——

登山运动的报告。无论是珠穆朗玛峰还是乔戈里峰，攀登过程都绝非轻松愉快。他指出登山过程“自始至终充满无穷无尽的痛苦”。但是，这一运动可以带来巨大的成就感（晚会餐桌上的绝好话题）。达成目标在人性中根深蒂固——大概与鱼类、沙鼠、田鼠、家鼠、猴子、猩猩和鹦鹉乐于自己觅食一样。乔治曾经写道：我个人猜测朝着既定目标努力与最终达成目标的干劲是“密不可分”的。人类就像多数动物甚至植物，为一系列复杂的内部稳定机制所维持，以保持体内系统的平衡。登山运动中的艰难困苦，例如饥饿、干渴和痛苦，就显示出这种内部稳定机制，它可以激励人们为生存而奋斗……那么，对于达成目标的本能需要，可能不过是从另一侧面显示生物的这种应付困难的倾向——在本案例中，就是如何实施激励行动的问题。

经过对我学到的这一切进行反思，我决定设法把环境背景结合起来让杰伊加深对工作意义的体验。我每周都花一些时间向他解释我们从事的实验，为什么做这些实验，从实验中可以了解些什么。我发现杰伊听了实验介绍很兴奋，也乐于谈论实验问题，不过几个月以后，他离开麻省理工学院去攻读新闻学硕士学位，因此我不知道我作出的努力最终成功与否。放下杰伊不说，我一直用同样的方法来对待现在我身边的同事，包括我目前的助手梅根·霍格蒂，她真了不起，真是我的得力助手。

到头来，我们的实验结果表明，即使意义很小也足以使我们努力向前。说到底，经理人员（也包括配偶，老师和家长）最重要的可能不是加重工作的意义，而是要注意不要破坏工作的过程和环节。或许就像古希腊名医希波克拉底所说的，“要养成两种习惯——治病救人，起码不能害人”，他的教导在医学上和工作中同等重要。

---

1. 现在他们要挑选年龄大一些，比较成熟的人来担任郊游警卫了。

2. 我也说不清当时为什么决定给雌性鹦鹉起个法国男人的名字。

3. 作为一个家长，这里说的应该启发我们如何让孩子吃饭，不过实际效果怎样，我还说不准。

4. 我做烹调试验时也和让· 保罗一样。实事求是地说，从任何一家饭店买的菜都比我做出的强，但我觉得自己动手做菜确实更有意义，心情更愉快。

5. 新大脑皮层是大脑进化的最新部分，是人类大脑与其他哺乳动物最本质的区别之一。

6. 尽管我记得很清楚，有一次她主动当听众，让我试讲主客观可能性问题。 结果我讲了10 分钟，发现她已经呼呼地进入梦乡，真是令我灰心。

7. 我猜“鸭子测试法”（如果它长得像鸭子，游泳像鸭子，叫起来像鸭子，那它很可能就是鸭子）是确定工作意义最好的方法。而且我们实验中重要的是，两种条件只是意义大与小的不同，而不是有与无的区别。

第三章
宜家效应：
为什么我们会高估自己的劳动成果？

为什么我们喜欢买需要自己动手组装的宜家家具？

每当我走进宜家，脑子里就会涌现出改善住房条件的想法。这个自己动手组装家具的超大型低价商店就好像成年人的巨大玩具城堡。我徜徉于琳琅满目的各种展示间，想象着如果把这些新颖的书桌、灯具或者书橱放到我的家中会是怎样一番景象。我非常喜欢仔细观赏卧室展示区里价格适中、时髦雅致的梳妆台，亲密接触一尘不染的厨房设备展区内的各种厨具和摆满盘子的橱柜，这些橱柜都可以自己动手组装。我觉得一股冲动涌上心头，真想把满满一卡车的家具拉回去将房子填满——小到价格便宜、色彩鲜艳的浇水桶，大到几乎顶到天花板的雕花大衣橱。

我并不经常光顾宜家，确有需要才会去。有一次，我在那里买了个超现代瑞典式分类储物柜用来存放家中到处乱扔的小孩玩具——需要自己安装的玩具柜。我把它带回家，打开包装箱，把安装说明书看了一遍，然后动手用各种安装螺栓把它组装到一起。（我现在有了自知之明，承认自己的装配手艺不敢恭维，但还是从组装过程中感受到了乐趣——或许是出于对童年时代乐高玩具的回忆。）遗憾的是，部件的标注不如我原来想的那么清楚，而安装说明又过于简略，尤其到了那些关键的步骤。就像生活中很多经历，安装过程鬼使神差，就像墨菲定律说的一样：只要我硬着头皮估摸着安上块木板或者拧上个螺

栓，结果肯定是错的。有时候我立即能发现自己的错误，但大多数时候要过了三四步才知道，不得不拆掉重新再来。

不管怎样，我喜欢解决猜谜一类的问题，把组装宜家家具权当是大型的七巧板游戏。不过把螺栓从一个孔里反复拧进拧出打乱了我的计划，有时还让人有点儿窝火，耗费的时间也比我预计的长得多。到头来，我终于看到了我亲手装好的玩具柜。我把孩子的玩具收拾起来，仔细地放进去。我对自己的成就感到自豪，甚至过了好几个星期，我只要从它旁边经过，就不禁露出得意的笑容。客观地看，我很清楚它在我买的家具中绝非上乘，而且我一没有参与设计，二没有测量尺寸，三没有拉锯操刨，甚至连个钉子也没敲进去。但是，我觉得仅仅因为花费了几个小时的工夫和力气，就把我和玩具柜的距离拉近了，我对它的感情比对家中其他家具的感情都深。我想如果它有感觉，也会比其他家具更喜欢我。

烤炉里的诀窍和70/30烹饪法则

对自己制作和拥有的物品感到骄傲，人类拥有的这种感情根深蒂固。我们亲手做了一顿饭，打了一个书橱，会春风得意地自言自语，“这是我做的，真值得骄傲！”问题在于，为什么我们有时候把东西看做自己的，有时候却不这样认为？我们在制作过程中要投入到什么程度才能心安理得地为它感到自豪？

如果把创造过程用标尺衡量，其中一端是制作即食芝士通心面，我个人认为这没有什么技术含量，也花费不了多少力气：认准包装，从货架上取下来，付钱给收银员，拿回家，打开盒子，把水烧开，把面煮熟滤掉水，加上奶油、牛奶和橘黄色的调料，搅拌均匀，上桌。因此，这样做出来的东西很难让人把它看成是自己的，并且为它自豪。标尺的另一端，是从头到尾自己动手做饭，例如，慈祥的老祖母

满怀深情地精心烹调的鸡汤面，从自家后院里采摘的柿子椒和苹果做的馅饼。在这种（少有的）情况下，我们理所当然地认为它是自己的作品，并为此感到骄傲。

不过，更有意思的例子是什么呢？比如做饭，如果在上面这两个具有代表性的例子进行选择会怎样？如果我们“照方配药”，用买来的现成调料加上花园里的新鲜香草碎末和帕马森干酪薄片又会怎样？再添上点烤甜椒呢？商店买的甜椒与自家园子里种的有区别吗？简而言之，我们在制作过程中要有多大的投入，才会把它视为己出而感到骄傲？

为了了解所有权和自豪感的基本成分，我们回顾一下半成品的历史。自20世纪40年代后期，各种“即食”烘烤配料（馅饼脆皮，饼干粉，等等）一上市，就在美国得到广泛应用，从流动点心车、食品店，到家常餐桌。不过，并非所有的配料制品都受到同样欢迎。家庭主妇们尤其对蛋糕配制粉持有保留态度，虽然它只需要加水调和就可以入炉烤制。有的市场研究人员怀疑这些配制蛋糕粉是否太甜或者为人工添加色素太明显，但是谁也无法解释为什么那些馅饼脆皮和饼干粉——其实与蛋糕粉的配方基本相同——卖得很火，而蛋糕粉却少人问津。为什么那些家务繁重的主妇们做馅饼时并不在意脆皮用的是不是配制粉？为什么她们对蛋糕就这样敏感呢？

一种理论是蛋糕粉问题恰巧说明在蛋糕制作过程中有个分界点，到了这一点，女人们会感觉蛋糕不是她们“亲手做的”了。正像美食作家劳拉·夏皮罗在她的《烤炉里的诀窍》一书中指出的，饼干和馅饼脆皮虽然重要，但它们本身毕竟不是一道独立菜品。一位家庭主妇可以很高兴地面对别人的称赞受之无愧，尽管她的菜品里包含某些采购来的成分。不过蛋糕却经常作为一道独立的点心端上桌子。更重要的是，蛋糕还含有某种感情意义，它通常象征“特别纪念”。(注)用“只不过是”买来的预制混合粉制作生日蛋糕——我们的家庭“面点师”绝不会

（或者当众承认）做出这样的事来。不但她本人会觉得丢脸和愧疚，她的客人也会感到失望，认为桌上的东西并不是特意为他们准备和制作的。

那时，有位叫欧内斯特·迪希特的研究人员猜测把蛋糕粉的部分配料去掉，让主妇们根据各自的喜好添加配料，可能会解决这个问题。[注]这一主张被人们称做“鸡蛋理论”。一点儿不错，品食乐公司一旦把配方里的蛋黄去掉，让主妇们自己加入鲜鸡蛋、牛奶、食用油，蛋糕粉的销量立即大增。对于20世纪50年代的主妇们，在蛋糕粉里加入鸡蛋和其他一两种配料就足以把蛋糕从“柜台货”提升为拿得上台面的家制点心，即使蛋糕的配方只不过进行了小小的改动。在餐饮方面，人们本能地希望食物是自己做的，又希望操作简便省力，你们看，美食作家贝蒂·克罗克提出“贝蒂教你给家人烹调幸福”，这个口号是多么聪明！活儿还是你干的，只不过由食品服务企业帮你节约了点儿时间和劳动而已。这没有什么可丢脸的，是吧?

一方面，希望事情是自己做的而为此自豪，另一方面又想尽量减少厨房劳作，如何在两者之间取得微妙平衡？我认为，有一个人了解得最清楚——此人就是以“半成品烹饪”闻名的桑德拉·李，她已经发现了准确计算平衡点的公式并申请了专利：半成品烹饪“70/30黄金分割原理”。李认为，疲于奔命的厨师为了节约时间在烹调过程中用了70%的半成品（蛋糕粉，瓶装蒜茸，罐装海员式沙司）和30%自己独出心裁的加工（蛋糕粉里加点蜂蜜和香草末，海员式沙司里加点鲜罗勒），就能够感受到创造的快乐。普通人看到这一原理兴奋不已，而美食家和食客们却感到沮丧，因为她一语道破了商场采购品与个性化处理之间的准确量化关系。

我们拿桑德拉·李的“香甜巧克力松露球”食谱来举例。

用时：15分钟

难度：易

成品数量：36 枚 松露球

用料：

1大杯（16盎司）巧克力霜

3/4 杯 绵白糖

1 茶匙 香草精

1/2 杯 无糖可可粉

制作方法：

取两张点心板，上面垫羊皮纸。把巧克力霜，白糖和香草精放入大碗，用手动搅拌器搅匀，之后用餐匙挖成松果大小的圆球，摆放到点心板上，再均匀撒上一层可可粉，用纸盖好，放入冰箱，过一阵即可食用。

桑德拉·李对“鸡蛋理论”进行了完善，向“黄金分割原理”的信奉者们展示了如何投入最少的劳动把没有个人痕迹的点心做成 “自己的”。她的电视节目、杂志撰文，以及不计其数的食谱书籍都提供了明证，在烹饪这一活动的心理过程中，厨师是否加上“专属”自己的一勺，就是成品归属的关键。

对所有权的自豪当然绝不仅限于女人和厨房。当地的汽车公司——一家比较男性化的公司——对鸡蛋理论作了进一步延展。这家小

公司可以让你亲自设计，并用大约4天时间造出自己的汽车。你可以先选择基本配置，按自己的品位设计定做其他配件，还可以考虑到当地的地域和气候特点。当然你无须亲自动手，有一群专家会帮助你完成。当地汽车公司这一高招背后的真谛是让客户亲身经历自己汽车的“诞生”，与某种宝贵的切身体验紧密相连。（想一想多少男人把汽车称做“我的宝贝儿”？）这真是了不起的创新策略！你在制造汽车的过程中投入的时间和精力会让你把汽车当成你的孩子，像心肝宝贝一样去关爱呵护。

当然，有时我们觉得珍贵的东西把我们从愉悦的依恋转化为完全不能自拔的痴迷，就像托尔金的作品《指环王》三部曲里咕噜姆的魔戒。不管是一枚魔戒、一辆倾心制造的汽车，还是一块新地毯，宝贵的物品可能把某些人的心完全抓住。如果你沉湎于对物品的过度迷恋，请跟我说：这不过是（自己填空：一辆车、一块地毯、一本书、一个玩具盒……）。一般而论，认识到珍贵物品对我们的影响是件好事，无论是愉悦的依恋，还是不能自拔的痴迷。

自己折的千纸鹤看上去更漂亮

投入劳动会产生依恋，这种看法当然不是今天才有的。过去几十年里，很多研究表明各种领域里劳动的增加都会导致价值的提高。[注]例如，人们为了加入某一团体所作的努力，诸如，加入联谊会或者获得终身教授资格，这种努力越艰难、越痛苦、越屈辱，成员们对该团体就越珍视。另一个例子就是当地汽车公司的顾客，他们花费50 000美元，用了好几天的时间设计并制造出自己的汽车，他们可能会对自己说：“我为了这辆车把吃奶的劲儿都使出来了，它可真是我的无价之宝。我一定要好好地爱护它，一辈子守着它。”

我把家里那个漂亮玩具柜的故事讲述给麦克·诺顿（他当时是麻省理工学院的博士后，现在是哈佛大学商学院教授）和丹尼尔·莫孔（当时是麻省理工学院博士生，现在是耶鲁大学的博士后研究员），最终发现我们都有类似的经历。我相信你也一定有这样的经历。比如说，你在伊娃姑妈家做客，看到她家的墙上挂着很多家庭艺术作品：装裱画框的油画、手工制作的水果、漫不经心涂抹出湖边几棵树的水彩画，还有隐约可以看出的人物素描，等等。看着这些从美学上来讲名不副实的“艺术作品”，你想不通姑妈为什么把这些作品挂到墙上。但你走近细看，发现画作底部用花体签的是姑妈的名字。你恍然大悟，姑妈不仅审美眼光怪异，而且对自己的作品也缺乏自知之明。“喔，天哪！”你朝着她脱口而出，但马上又改口，“画得真好。这真是你画的吗？真是……嗯……不可思议！”听到有人称赞她的画，伊娃姑妈非常得意，给你端来了她亲手做的葡萄干燕麦小点心，她的烹调手艺与绘画相比，实在是不可同日而语了。

我和麦克、丹尼尔认为人们对自己制作的东西产生依恋这一概念值得验证，我们特别想搞清楚劳动促进喜爱的过程。于是，第一步（如同所有重要实验一样）我们先要给这种效应设定一个代号。为了纪念实验灵感的起源，我们决定把劳动引起对价值的高估称做“宜家效应”。不过，我们的最终目的并不仅仅是记录宜家效应的实验过程。我们真正要弄明白的是宜家效应引发的价值高估是基于情感的依恋（“尽管书橱歪七扭八不太结实，放不了多少书，但它毕竟是我装起来的”），还是基于自欺欺人（“这个书橱比创易家具店里出售的那个价值500美元的也差不到哪里去”）。

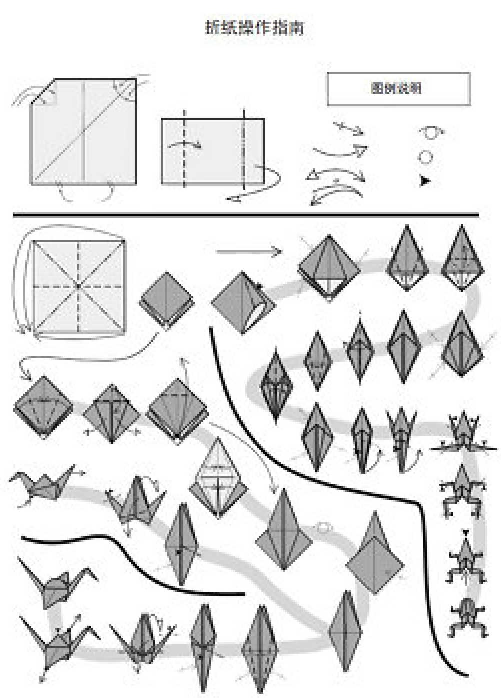
为了和上文说到的伊娃姑妈的艺术题目保持一致，我和麦克、丹尼尔去了当地一家艺术品商店寻找实验材料。考虑到油画和泥塑可能会把手和衣服弄脏，我们决定用日本折纸工艺来进行实验。几天以后，我们在哈佛大学学生活动中心设立了一个临时实验室，招募学生折纸制作青蛙和纸鹤（两种作品复杂程度相同）。我们告诉参与者，

按实验规定他们完成的作品属于我们，但事后他们有机会通过竞拍买回自己的作品。

我们告诉参与者，他们将会与电脑进行竞拍，使用贝克尔–德古鲁特–马萨克规则拍卖方法（规则以发明人命名），然后我们简要地向他们作了介绍。简而言之，参与者对某一个剪纸作品出价后，电脑自动给出一个任意数字，如果参与者出的价格高于这个数字，他（她）就按照电脑出的价格付钱，可以买下这个作品，如果参与者出的价格低于这个数字，就不必出钱，也得不到作品。使用这一规则的理由是为了最好地保护参与者的利益，让他们根据自己的意愿出价——一分不多，一分不少。[注]

最早来到临时实验室的学生叫斯科特，所学的专业是政治科学，他摩拳擦掌跃跃欲试。我们给他讲解了实验要求和拍卖规则，之后把折叠青蛙和纸鹤的操作指南交给他。你手头如果有合适的纸张，不妨也试一下。

折纸操作指南



我们把斯科特放到“创作者”一组，他严格遵循操作指南的步骤，每一步都对照图示，没有一点儿马虎。最后，他折出了一个相当标准的纸青蛙。我们问他出价多少（按贝克尔–德古鲁特–马萨克规则），他停了一下然后很有把握地说：“25美分。”他出的价格与该组的平均出价（23美分）差不多。

就在这时，一个叫贾森的学生走到桌子旁边看了看斯科特的小小作品。“这个青蛙你出价多少？”实验主持人问他。贾森只是路过，他处在“非创作者”的状态下，他的任务只不过是评估斯科特的作品值多少钱。贾森拿起那个折纸作品仔细地看着：头部折得不错，但两条腿有点不对称，他甚至从青蛙的后面推着它，让它向前跳一下。最后他（按贝克尔–德古鲁特–马萨克规则）给出了5美分，也正是“非创作者”那组人给出的平均价格水平。

很清楚，处于两种不同状态下的人对价格的估计截然不同。像贾森这样的非创作者，把这些不专业、皱巴巴的折纸看成地下实验室里邪恶科学家研究出的“变种”纸张。不过，折纸作品的创作者却觉得它们非常值钱。但是，我们仍然无法从出价差别中确定估价差异的原因。是不是仅仅因为创作者们大都喜欢折纸艺术，而非创作者（它们没有机会尝试折纸）对折纸艺术没有兴趣？或者是两组人对折纸艺术兴趣相同，但创作者仅仅因为自己亲手制作了这些折纸，而对其更加喜爱？换一种说法，斯科特这一组人是喜欢所有的折纸作品，还是仅仅喜欢自己的作品？

要回答这些问题，我们请了两位折纸大师制作了一些青蛙和纸鹤。然后，我们请另外一组非创作者对这些制作精美的艺术品客观地出价竞买。这一次，他们平均出价是27美分。这些非创作者对专业水平的折纸作品给出的价格与斯科特对自己的业余水平作品的出价（23美分）接近，而这一价格远远高于非创作者们对业余作品的出价（5美分）。

这一结果向我们表明，制作者对自己作品的估价带有相当大的偏见。非创作者认为业余水平的作品毫无价值，但是对真正的专业艺术品却大加赞赏。与此相对，制作者们把自己的折纸作品看得与专业作品一样高。创作者与非创作者对折纸艺术的总体观点似乎没有什么不同，但是，创作者们对自己的作品更加偏爱。

总而言之，这些实验表明一旦我们制作出某种物品，事实上就会把它看得更加可爱。就像古阿拉伯谚语说的那样："即使是丑陋的猴子，在它母亲眼里也是美丽的羚羊。"

为什么我们愿意购买高价的定制商品?

汽车工业刚刚诞生时，亨利·福特发表了他语带双关的名言："顾客想要什么颜色的（T型车）都可以，只要是黑色的就行。"制造单一颜色的汽车能压低成本，让更多的人买得起汽车。随着制造技术的发展，福特公司无须增加太多成本就可以制造不同车型和不同型号的各种汽车。

物换星移到了今天，成百万计的产品任你挑选。例如，你走在纽约第五大道上，商店橱窗里各式各样的女鞋日新月异、争奇斗艳，让你目不暇接。不过，越来越多的公司邀请客户参与生产设计，这种展示的模式也在改变。由于互联网技术和自动化的发展，生产商给顾客提供机会，让他们根据个人的兴趣爱好创造适合自己特点的产品。

我们考虑一下"匡威你制造"（Converse.com）这家网站，你可以在这里设计制作自己喜欢的休闲运动鞋。你选中了自己喜欢的式样（普通款或特别款，低腰、高腰、特高腰）、材质（帆布、皮革、翻毛），然后兴致勃勃地按图索骥，从色板上选择颜色和图案，点击鞋子的某一部分（鞋里、橡胶底沿、鞋带），把各个部分按你的喜好进

行装饰。匡威让你按自己的品位设计鞋子，提供的不仅是你最喜欢的产品，而且是独一无二的。

越来越多的公司逐步实行了这种客户化定制方式。你可以自己设计厨房的橱柜，定做自己的汽车，自己的鞋子等。如果你跟随大众对这种量身定做赞赏不已，你可能认为完美的客户定制网站就应该洞察一切——很快地猜测出你最喜欢的鞋子，并且让你几乎不费吹灰之力就能得到。这听起来确实很有趣，不过如果你最终习惯于这种高效的量身定做方式，就会享受不到宜家效应的好处，那就是，因为制作某一物品时投入自己的金钱和劳动从而对它更加喜爱。

这么说，商业公司就应该完全要求顾客自行设计，并且亲自动手制作所有产品？当然不是。毫不费力与费心劳力之间有种微妙的关系。你让人们投入太多劳动就可能会把他们吓跑；你让他们投入太少，那么你就会让他们失去量身定制、个性化，还有依恋产品的机会。问题取决于工作的重要程度和某一类产品需要的个人投入。对我来说，头脑中有特定的想法来买鞋或买自己装的积木式玩具柜正好是这个问题的最佳平衡与折中；如果投入再少一点就不能激发我对宜家效应的渴望，如果投入再多一点就会迫使我放弃。随着商业公司开始了解客户化定制的真正好处，他们可能会推出更能反映客户特点，价值更高和可以享受的产品。[注]

在下一个实验里，我们想测试一下剔除掉所有个人定制因素以后，创作者对自己作品价值的高估是否还继续存在。于是，我们要求参与者按照乐高原装玩具拼装小鸟、鸭子，或者直升机。选择乐高玩具符合了我们非量身定制的目标，因为参与者必须按照操作指南拼装玩具，没有自我发挥的余地。如此一来，所有作品看起来就会完全相同。因此有可能你会预测，创作者仍然对自己的作品出价过高，尽管事实上所有作品看上去没有什么区别。

这次实验的结果表明，制作过程中的劳动在人们爱上自己作品的过程中是至关重要的一个因素。量身定制是导致人们过高估价自己作品的另一种力量，但是没有这一因素人们也会这样。

谁家的孩子更聪明、更可爱?

折纸和乐高玩具实验告诉我们制造某种物品投入劳动，我们因此对它产生依恋，随之而来的是我们对它估价过高。下一个问题是，对于这种因制作而生爱意，并高估其价值的倾向，人们能否意识到呢?

举个例子，你对自己孩子的看法。假定你与大多数家长一样，对自己的孩子视若珍宝（起码是他们进入桀骜不驯、无法无天的青少年时期之前）。如果你意识不到自己对孩子估价过高，就会导致你错误地（可能是不靠谱地）坚信别人也和你一样，认为你的孩子人见人爱、聪明绝顶、才艺超群。相反，如果你意识到自己对孩子评价过高，就会发现——当然不无遗憾——别人并没有像你一样，看到他们背后闪亮的光环。

作为一个经常乘飞机旅行的家长，我经常遇到人们之间习以为常地向他人展示孩子的照片。一旦飞机到达9 000米的正常巡航高度，我就会打开笔记本电脑，电脑里存有许多孩子们的照片和录像。我的邻座旅客不可避免地会瞥视电脑显示屏。只要留意到他显露出一丁点儿兴趣，我就开始连续播放世界上最可爱的小宝贝——我的儿子和女儿的幻灯图片。当然了，我认为邻座旅客会注意到这两个小家伙是多么聪明伶俐、与众不同，他们的笑脸多么迷人，他们穿着万圣节服装的小模样多么可爱，等等。有时候，邻座旅客欣赏过我的孩子的照片后，会提议我也看看他孩子的照片。看了一两分钟，我心里就嘀咕着："这个人怎么了？我真的就要花25分钟一直盯着这些和我毫不相干

的孩子的照片吗？我还得干活呢！这该死的飞机到底什么时候才能降落？”

事实上，我猜测对自己孩子的才能与缺点根本看不到或者完全了解的人都不多，但我敢打赌，多数家长属于舐犊情深（偏爱自己的儿女）而缺乏自知的那一类。家长们不但认为自己的孩子是地球上最可爱的，他们还相信别人也这么认为。

这也可能是欧·亨利的小说《红毛酋长的赎金》非常吸引人之处。故事里，两个贼想发笔横财，绑架了亚拉巴马一个头面人物的孩子，并索要2 000美元赎金。孩子的父亲拒绝付钱，而绑架者发现这个红头发孩子（红毛酋长）实际上很愿意跟着他们。不仅如此，这孩子还是个非常难缠的臭小子，喜欢搞一些刁钻古怪的恶作剧，把他俩弄得狼狈不堪。绑架者降低赎金，而红毛酋长继续捣乱，逼得他们心神不定。最后，孩子的父亲提出让绑架者付给他250美元就领回孩子，尽管红毛酋长不肯离开，但最终他们还是把他扔下，逃之夭夭了。

现在，假想你是新进行折纸作品实验的参与者，你刚刚完成了你的纸鹤或者青蛙作品，并进入了拍卖环节。你给自己的作品出了非常高的价格。你是否意识到自己出价过高，而且别人对你作品的评价与你不同？或者你认为别人同样对你的作品感到亲切？

为了弄明白这一点，我们比较了两种不同形式的拍卖结果，即“最高价拍卖”和“次高价拍卖”。这里我就不讲解两种规则的技术细节了，[注]简言之，你如果使用“次高价拍卖规则”，你只需要仔细考虑自己认为这个纸制小宝贝值多少钱。[注]与此对照，如果你使用“最高价拍卖规则”，你不仅要考虑你对作品的珍爱程度，同时也要考虑别人会出什么价格。我们为什么要把事情弄得这么复杂呢？理由如下：如果创作者意识到只有他们自己才会过高估计作品的价值，他们在“次高价”拍卖时出价更高（价格由他们自己说了算），而在“最高价”拍卖时出价

较低（他们还要考虑别人的估价）。与此不同，如果创作者并没有意识到只有他们自己高估了折纸作品的价值，并认为别人的观点和他们相同，那么他们在两种拍卖规则下出价应该是一样的。

这么说，折纸的创作者们能认识到别人对他们作品的评价与他们本人的不同吗？我们发现创作者们单纯考虑自己对作品评价（次高价拍卖）时的出价，与同时考虑别人出价（最高价拍卖）时的出价相同。两种拍卖规则情况下出价相同，这表明我们对自己的作品价值高估，而且，很大程度上人们意识不到这一倾向；我们错误地认为别人也同样喜欢我们的作品。

有过程，更要有结果

我们对于创造和估价过高的实验，使我想起我在住院时学到的一些本领。在我经受的许许多多痛苦和讨厌的活动中（早上6点被唤醒验血，痛彻心肺地拆绷带，可怕的治疗方法等），有一种不算痛苦却非常枯燥的治疗方法叫做职业理疗法。一连几个月，职业理疗师把我安排到一张桌子旁边，让我把100只螺栓和螺母拧到一起，把一些带“维可牢”搭扣的木块与别的木块粘在一起再分开，把楔子插进孔里，还有其他类似的任务，不做完不准离开。

康复中心的走廊对面是儿童活动区，专门教给那些存在发育障碍的孩子各种实践技能。为了争取能做一些比拧螺栓更有意思的事情，我就争取参加他们那些更吸引人的活动。后来的几个月里，我逐步学会了使用缝纫机、做针织活，以及一些简单的木工活。当时，我的双手活动不便，所以这些活动对我来说并不容易。我做出的东西往往和原来预想的不一样，但我还是竭尽全力想做成点儿什么。沉浸在这样的活动中，职业理疗的过程从无聊乏味的日常活动变成了我想要做的事情。尽管职业理疗师有时候还要把我拉回去做那些伤脑筋的活动

——他们假定那些活动的心理治疗价值可能高一点——但我认为亲手制作的作品给我带来的愉悦和骄傲与别的活动不可同日而语。

我最大的成就是使用缝纫机，经过一段时间的操作，我可以缝制一些枕套和新潮别致的衣服送给朋友。我的缝纫作品就像前面实验参与者的折纸，很不专业。枕套的四角看起来并非整齐的直角，衬衫的尺寸也不是很准确。但不管怎么说，我仍然对自己的作品感到自豪（送给朋友容·维斯伯格的蓝白花夏威夷式衬衫尤其令我骄傲）。归根结底，我在制作过程中投入了难以估量的心血。

一晃20多年过去了，我仍然清楚地记得我做的那件衬衫，记得缝制过程的每一步，直到最后做成。事实上，我对它产生的依恋连我自己都感到吃惊：几年前，我问容是否还记得我给他做的那件衬衫。我至今记得清清楚楚，而他却只有模糊的印象了。

我还记得在康复中心做的其他几样东西。我试着编织一块地毯、缝制一件夹克，还想做一套木制象棋。我满腔热情地动手并且花费了很大的力气，但后来发现这都不是我力所能及的，因此我最终选择放弃了。有意思的是，每当回忆到这些没有完成的作品，我对它们并没有特别的依恋。不知出于何种原因，尽管没有完成，但我在它们身上也投入了难以计算的劳动，不过对这些未完成的艺术品我总是爱不起来。

关于康复中心的回忆使我怀疑，我们只有把作品完成才会高估它的价值，这一点是否很重要？换句话说，要想获得宜家效应，我们的努力必须获得成功（即使成功仅仅意味着把事情做完）。

根据我们从宜家效应作出的推断，投入劳动越多，凝聚的价值越高，感情就越深。这就是说日常生活中要增加自豪感和专属感，你需要更多地动手参与创作。不过，如果仅仅投入劳动还不够怎么办？如果完成作品是对它产生依恋的关键因素怎么办？如果真是这样，那么

我们不仅应该考虑自己已经完成的作品，还应该考虑制作到一半已经丢在车库里好几年的东倒西歪的书架、不像样子的绘画雕塑，还有咧嘴歪脖的陶艺花瓶。

徒劳的求爱

当然，劳动投入，完美结果和对成果价值的高估之间的联系并不局限于现代社会。1600年前后，一位英国剧作家写了一部喜剧，剧情是一位国王和他的三个侍从分别追求一位公主和她的三个侍女的故事。有两个理由可以证明这部喜剧非常特别。第一，剧中的对白非常粗俗，令人难以忍受，因此很多人断定这位剧作家当时初学写作。第二，也更重要的是，与大多数人期望的终成眷属、皆大欢喜的大团圆结局不同，作家结尾时让公主和侍女对那几个男人说："我们不知道是否应该把你们的话当真，如果你们真的想娶我们，一年零一天之后我们再谈。"尽管在整整的5幕剧里，小伙子们每件事做得都很得体，他们最终还是没把姑娘们追到手，全剧就这样结束了，所有努力都白费了，历尽曲折还是好梦难成。

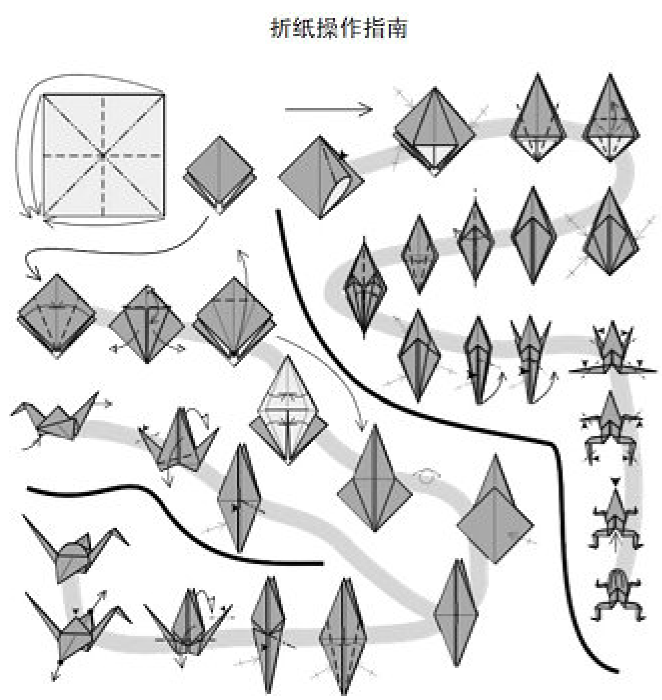
到底是哪个蹩脚剧作家写了这部失败的喜剧？你可能会这样问。是威廉·莎士比亚，他把这部戏称做《爱的徒劳》。顺便提一句，这部戏被贬低诽谤了大约200年，直到今天也很少上演。我只能猜测，如果男主角们的求爱努力不是白费，而是如同人们预期的那样，人们会更快地喜欢上这部戏——《爱的徒劳》可能早就成了莎翁的名剧了。

从另一方面来看，或许莎翁想证明一点：我们在工作中作出的努力——不管是建筑，烹调，或者是求婚——只有成功了才会增加我们的依恋。

为了弄清工作圆满完成是不是爱上我们作品的关键因素，我和麦克、丹尼尔进行了一次与原来折纸工艺相似的实验，但是又对实验作了一个重要的补充：我们在实验中增加了失败的因素。我们特意编写了另一版本的操作指南——与宜家的安装说明不同——我们删去了某些重要信息。

为了让你更明白，仔细看一下我们为“困难”组的参与者准备的操作说明。取一张21.6厘米宽，28厘米长的纸，把它裁成边长21.6厘米的正方形，按照下面的说明书去做：

折纸操作指南



如果你折的青蛙更像只被卡车压过的手风琴，请不要灰心丧气。大约1/2拿到这份“困难”组说明书的参与者费尽力气制作出的作品往往奇形怪状，剩下的参与者根本什么都没完成，到头来，纸上只不过多了几道莫名其妙的折痕而已。

如果你把这份“困难”的操作指南与原来那份“容易”的操作指南对比一下，你很容易就能看到被删掉的内容。“困难”组的参与者不知道一端是箭头，另一端的小十字代表重复或者三角形空心箭头代表展开。

实验进行了一阵，我们有了3组人员：一组拿到“容易”操作指南，顺利完成了作品；一组拿到“困难”操作指南，但勉强完成了作品；第三组拿到“困难”操作指南，最终没有完成作品。处于“困难”一组的人们，很明显，相比于那些很容易就能制作质量很好的纸鹤或者青蛙的人需要付出更大努力，因此也更加珍视来之不易的作品，是这样吗？那些拿到“困难”说明书却竭心完成作品的人，与那些付出很大努力但最后没有成功的人有什么不同？

我们发现“困难”组成功完成折纸的人比“容易”组参与者对自己的作品珍视程度更深，而“困难”组没有完成作品的人比“容易”组的人更不珍惜自己的作品。这样的结果显示，投入更多努力确实能增加我们的依恋，但必须是经过努力最终获得成功之后。如果努力没有获得成功，对作品的依恋程度将急剧下降（这就是爱情游戏中让对方难以得手的策略往往成功。如果你在心仪的人追你的道路上设置一些障碍让他们追得更辛苦，他们一定会更加珍惜你。从另一方面来说，如果你把他逼到绝境还一个劲儿地拒绝他们，那你就别指望说“我们只做朋友”）。

努力付出也是一种享受

我们的实验展示了人类努力的4条重要法则：

我们对某一事物付出的努力不仅给它带来改变，也改变了自己对它的评价。

付出越多，产生的爱恋越深。

我们对自己的作品估价过高，这一偏见深入骨髓，误以为别人也和我们的看法相同。

如果付出巨大的努力仍然没有获得成功，我们就不会感到过多依恋。

根据这些实验结果，我们可能希望重新审视关于劳动与休闲的概念。传统经济学的劳动模式宣称人们就像迷宫通道中的白鼠一样；我们投入劳动于任何事物都以失去舒适的休憩为代价，造成不快的后果——焦虑和紧张。如果我们信奉这一模式，那就是要努力使享受最大化，我们就应该竭尽全力避免工作投入过多，增加即时休闲。可能很多人因此认为理想的休假就是在异国海滩上懒洋洋地躺着，享用别人送上的莫吉托鸡尾酒。

同样，我们认为自己不喜欢组装家具，于是就买现成的家具。我们想看环绕立体声电影，又嫌安装4个立体声音响系统与电视太麻烦，于是就雇人替我们安装。我们喜欢坐在花园里与鲜花绿草相伴，又不想从事开垦空地或平整草坪的脏活累活，于是就花钱雇园丁来割草种花。我们想享受一顿美食，但是买菜做饭又太麻烦，于是就在饭店或者用微波炉热些即食食物充饥。

可惜的是，我们得到了休闲时光，却失去了意义更深的劳动享受，因为事实上，劳动经常可以产生长远的满足。当然，可能别人在电工和园艺方面比你内行（对我来说确实如此），不过你必须问自

己："如果自己动手干，我会多么喜欢新电视/音响设备/花园/饭菜？"如果你想得到更大的享受，有些事自己多出点儿力还是值得的。

怎样对待宜家效应呢？当然，有时家具组装起来很难，说明书印得不清楚，按图索骥也不容易。不过既然喜欢"半成品"家具，我就准备上螺栓、螺母时出点汗，组装下一个书橱的过程中，我可能仍然手忙脚乱，不过说到底，我还是希望能爱上自己亲手组装的现代艺术家具，并且获得长远的享受和回报。

---

1. 一般来说，我们经常过多的根据结尾来评价某一事件的整体。从这个角度来看，蛋糕 作为一顿饭的最后一道菜品，凸显出它特别重要的意义。
2. 这一原则对男人也适用。我这里拿主妇举例，因为当时家庭中主厨以女性为大多数。
3. 正如我们在第二章中所讨论的，甚至动物都以不同形式地表现出它们更喜欢自己劳动 得来的食物。
4. 请注意，贝克尔–德古鲁特–马萨克规则与随机分布状态下的次高价拍卖规则相似。
5. 关于量身定制的危险，以及对自己的创造陷入过度喜爱的风险，请参阅我的《怪诞行为学》中我对房子进行过度装修的故事。
6. 这两种拍卖的区别比较复杂——威廉· 维克利阐述了其中的某些细微差异，而获得了 1996 年诺贝尔经济学奖。
7. 这种拍卖规则与 eBay 网站使用的拍卖规则，以及我们先前使用的贝克尔–德古鲁特–马萨克规则相似。

第四章
自我的偏见：
为什么“我”的点子比“你”的要好?

这个创意是我想出来的！

我经常把各种研究成果向企业管理人员展示，希望他们把一部分研究成果应用到产品开发中。我还希望他们不但在工作中应用这些理念，还能和我分享这些理念如何应用到实践中去。

在一次座谈中，我向银行管理人员推荐一些方法，以便让消费者多储蓄，而不是鼓励他们工资一到手马上就花光。我描述了考虑到机会成本（“今天买了汽车，将来我需要将钱用在别的地方，该怎么办”），以及我们都会遇到的困难。我提出了一些方法让银行方面用来具体陈述眼前花费与为明天存钱的相互关系，这样讲解可以帮助客户改善财务决策。

不过很遗憾，银行经理对我说的并不太热心。我想打动他们，忽然记起了马克·吐温的一篇文章——《傻子国外旅行记》。马克·吐温在文章中盛赞德国的火炉，同时感叹美国人居然还在用烧木头的硕大火炉，而且需要专人一天到晚地照料：

地球某一地区的宝贵的创新产品，别的地方很久也学不去，真令人莫名惊诧又感觉不可思议。这种现象并非局限于某个社区，某个国

家——宇宙间比比皆是。事实上，人类不单需要很长时间才能引进宝贵的创新产品——有时候他们甚至拒不引进。

以德国火炉为例——它像一座巨大的白瓷纪念碑坐落于房间一隅，高高耸立，直顶天花板，庄严，冷漠，使人想到死亡和坟墓——德语地区以外你哪里能找到这种火炉？我敢肯定在非德语地区根本见不到。但是毫无疑问，它是迄今为止人类发明的最好的火炉，使用最方便，而且最实惠。

按照马克·吐温的说法，美国人瞧不起德国火炉是因为他们自己设计不出更好的火炉。同样，我面对的是一张张漠然的脸孔，就像风平浪静的海面。我给银行经理们出了个好点子——不是含糊的意向，而是有实实在在数据支持的主张。银行经理们背靠坐椅不置可否，根本不考虑它的可行性。我不禁怀疑，他们对此缺乏热情是不是因为这个主意是我的，而不是他们想出来的。事实果真如此。我是否应该设法让这些经理们认为主意是他们的，或者起码有一部分是他们的？这样就能让他们有兴趣尝试一下？

眼前的情景让我想起了不久前联邦快递的一则广告。一群穿着衬衣打着领带的雇员坐在会议室的桌子周围，着装更加正式的老板宣布开会的议题是节约成本。一个表情忧郁的卷发雇员提议："我们是否应该与联邦快递设立一个网上结算账户，这样可以节约10%的运费。"其他雇员鸦雀无声地盯着他们的老板，看他如何表态。老板默默地听着，双手交叉地抱在胸前，一脸沉思状。过了一会儿，他作了个强调的手势，把手像刀一样从空中劈下——接着，把忧郁雇员的原话重复了一遍。屋里顿时响起一片谄媚的附和赞扬声。忧郁雇员争辩说建议是他提出的。"可是你说的时候没有这样。"老板一边回答，一边又作出了刚才那个强调的手势。

在我看来，这则愚蠢的广告却表明了一个重要的问题——人们如何对待自己和别人的意见。怎样才能使人们想出一个主意，至少他们认为主意是他们想出来的，从而能够认为它有价值，这个问题到底有多重要?

人们对自己创意的偏爱现象难逃商界人士的法眼，而且就像其他重要的业务运作一样，这种现象也有一个非正式的术语：“孩子是自己的好”法则。这一法则的中心就是：“如果不是我（我们）发明的，那就没有什么价值。”

谁的解决方案最可行?

我们了解到人类对亲手制作有形物品的依恋（见本书前一章关于宜家效应的论述），我和史蒂芬·斯皮勒（杜克大学博士生）、蕾切尔·巴坎决定对人们依恋自己思想的过程加以考察。我们特别想测试创立独特思想的过程与亲手制作玩具柜是否一致。

我们请《纽约时报》科学专栏作家约翰·蒂尔尼在他的博客上发了一个链接，邀请读者参加有关于思想的研究。链接所显示的页面内容向数千名跟帖的读者提出世界面临的一些普遍性问题，请他们对某些解决方案进行评估。他们有的提出自己对问题的解决方案，其余的则对我和史蒂芬、蕾切尔提出的方案作出了评价。

第一次实验中，我们给一部分参与者依次列出3个问题，每次提出一个问题，启发他们独立回答每一个问题的解决方案（我们把这一组称做“创作者”条件）。问题如下：

问题1：如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区的人们节约用水？

问题2：个人怎样做才能促进提高“国民总体幸福指数”？

问题3：要改造闹钟让它更加高效，你有什么新奇的招数？

参与者们提出了自己的解决方案以后，我们让他们回头对自己方案的可行性和成功的可能性逐一打分。我们还问他们愿意捐献出多少时间和金钱来推广自己的每一个解决方案。

对于“非创作者”条件，我们要求另一组参与者阅读同样的问题，但不要求他们提出解决方案。他们只需对我和史蒂芬、蕾切尔所提出的解决方案的可行性和成功可能逐项打分。我们同样问他们愿意捐献出多少时间和金钱来推广每一个解决方案。

“创作者”一组的参与者都认为自己的方案更可行、更有可能成功。他们对推广自己的每一个主意所愿意捐献的时间和金钱比我们提方案的要多。

上面的证据支持了我们对于“孩子是自己的好”的假定，我们由衷地感到高兴，但是我们还不能确定为什么参与者们会有这样的感觉。客观地说，他们的创意可能真的比我们的更高明。即便他们的创意并没有我们的高明，他们的感觉可能与他们的独特世界观和评判标准相适应。这种现象叫做“异质相斥，同质相适”。举一个极端的例子，假想一位虔诚的宗教信徒对“个人怎样做才能促进提高‘国民总体幸福指数’？”这一问题的回答是每个人都应该天天去教堂做礼拜；一位顽固的无神论者的答案则是让大家都不要信教，而是致力于健康的食谱和

有计划的锻炼。每个人都偏爱自己的主张——不是因为这是他（她）想出来的，而是该主张与他（她）的潜在信仰和偏好相适应。

我们很清楚对第一次实验的结果需要进一步深入探索。我们还不清楚参与者对自己的创意情有独钟，其原因当中客观因素比例占多少；“同质相适”的比例占多少；如果认为创意是自己的，这种专属权的因素又占多少。为了把实验的焦点集中到“孩子是自己的好”这一假定上，我们需要设计一种实验方法，把客观因素和“同质相适”的因素排除在外。（这样做并不是说这两种因素在现实世界中不起作用——当然有作用。我们只是想测试一下“孩子是自己的好”这一假定是否为导致过高评价的另一种力量。）

为了达到这一目的，我们设计了下一个实验。这次我们要求每一个参与者仔细考虑，并且评价6个问题——我们上面实验用过的3个问题再另外加上3个问题（参见下面的问题列表及我们提出的解决方案）。这次我们不再把参与者分成“创作者”与“非创作者”这两种角色，我们让他们兼任两种角色（我们称之为“被试内设计”）。每个参与者对其中3个问题连同我们的解决方案作出评价（把他们放进“非创作者”的角色中）。其余的3道题，如同其他实验中——我们要求参与者提出自己的解决方案，然后逐一进行评价（就是说，对于这3道题，他们的角色是“创作者”）[注]。

进行到这一步，实验过程似乎与第一个实验基本相同。下面的一个重要区别是剔除可能出现的不同解释。我们想让参与者自己提出解决方案，以便认为主意是自己的，但我们还想让他们作出和我们完全相同的方案（这样主意高明与否与“同质相适”两种因素无关）。我们怎样才能有这样的妙招?

告诉你之前，请先看一看后面的6个问题。请记住，参与者只能看到其中有3个问题附带我们提出的解决方案，剩下的3个问题需要他们

自己提出解决方案：

问题1：如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区的人们节约用水？

我们的解决方案：用家庭废水净化成的中水浇灌草坪。

问题2：个人怎样做才能促进提高“国民总体幸福指数”？

我们的解决方案：随时随地做善事。

问题3：要改造闹钟让它更加高效，你有什么新奇的招数？

我们的解决方案：如果闹钟响了你还接着睡，闹钟自动发邮件通知同事们你睡过头了。

问题4：怎样使社会服务网站既保护你的隐私，又不影响信息流通？

我们的解决方案：启用严格限制的默认设置，用户需要时有权放松这些限制。

问题5：公众怎样收回那些“浪费”掉的政治竞选经费？

我们的解决方案：质询候选人他们的竞选广告费用与慈善捐款是否相称。

问题6：如何鼓励美国人多储蓄以备退休后使用？随便举个例子。

我们的解决方案：在办公室聊天时，多和同事们谈谈储蓄问题。

对于3个需要参与者提出解决方案的问题，我们在每一个问题后面附加了由50个单词组成的词汇表，并且要求参与者只能用表中的词来组成解决方案。这张词汇表的诀窍是它包括了我们解决方案的单词，其余的都是它们的同义词。我们这样安排就是让参与者感觉方案是属于他们的，同时保证内容与我们的方案相同。

例如，看一看如何用下面词汇表中的单词来回答“如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区的人们节约用水”这个问题。

浇灌	草坪	家庭	净化成	用	废水	中水	的	再生的
处理	循环的	浇水	依靠	淋浴	重复	流下	花园	庄稼
向	用过	多数	半	脏	代替	洁净的	这	家中的
消耗	设置	房屋	一个	已经	灌溉	再次	部分	一部
然后	浇灌	系统	活动	净化	为了	洒水器	其他	洗
如	后院	水管	生成					

如果仔细看过这张词汇表，你可能还会注意到另一个窍门。我们把组成解决方案所用的单词放到了词汇表的首行（“用家庭废水净化成的中水浇灌草坪”），这样，参与者们首先看到这些单词，自然而然地容易把它们组合起来成为解决问题的方案。

我们把参与者对3道附带解决方案的问题和另外3道他们“自己”提出解决方案所给出的评价作了比较。我们再次发现参与者们仍然对自己的方案评价更高。尽管人们认为自己的创意出类拔萃并非由于客观因素或者“同质相适”，但“孩子是自己的好”这个偏见依然表现强烈。到头来，我们的结论是一旦我们认为自己制造了某一事物，就会强烈地感到自己已经拥有了它——我们就开始对“我们”创意的有用性和重要性作出过高的评价。

从50个单词中得到启发，挑选几个词来表达出一个主意不算很难，不过还要费点儿事。我们想测试努力程度再小一些是否也能使人们认为主意是他们的——把桑德拉·李“半成品烹饪”概念拿到创意领域里来。如果我们把解决方案告诉参与者，不过要把词语顺序打乱，那会怎么样？把词序简单调整一下形成的答案是否足以使人们认为主意是他们的，因此可以过高地评价它？例如，看一下我们用过的这个问题：

问题：如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区的人们节约用水？

如果把解决方案写成语义完整的句子让《纽约时报》的读者们进行评价，是否会由于印象不深而影响评价呢？如果把同一句话的单词顺序打乱，让参与者自己重新组织成合乎语法的句子，结果又会怎么样？

这是用语义完整的句子所叙述的解决方案：

我们的解决方案：用家庭废水净化成的中水浇灌草坪。

下面是同一句子，颠倒顺序后得到的单词：

用这些单词造句构成解决方案：草坪 用 净化成的 家庭 废水 浇灌 中水

颠倒词序能起到关键作用吗？一点儿不错！事实表明，即使只是简单的重组语句，也足以使参与者感觉主意是他们的，他们在自己重组的句子与我们给出的方案之间厚此薄彼。

哎呀，我们似乎发现，马克·吐温说的真是千真万确。

爱迪生手中的“牙刷”

你也许会问：“难道就没有某些领域——例如科学研究——可以使人们把客观真相作为判断是非曲直的唯一标准，在这些领域，人类偏好自己见解的弱点就发挥不了太大影响了？”

作为一名学术工作者，我很希望对你表明，对自己的见解情有独钟这种倾向在纯粹、客观的科学领域绝不存在。说到底，我们愿意把科学家想象成只注重证据和数据的人，他们摒弃一切傲慢与偏见，以知识进步为己任，为了共同目标而齐心协力。如果真是这样当然再好不过，不过现实并非如此，从事科学研究的是你我一样的凡人，他们也受到那个每小时20瓦的装置（大脑）和各种偏见（诸如对自己创造的偏爱）的局限。在科学领域里，“孩子是自己的好”这个偏见被戏称为牙刷理论——就是说人人都想要牙刷，人人都需要牙刷，人人都有牙刷，但谁也不想用别人的牙刷。

“别忙，”你可能争辩说，“科学家高度依恋自己的理论绝不是坏事。不管怎么样，这可以激励他们把自己关在实验室和地下室里，夜以继日、成年累月地进行单调乏味的艰苦工作。”不错，“孩子是自己的好”能产生高度的参与意识，并引导人们无怨无悔地坚持自己的（或者他们认为是自己的）信念和创意。

你可能也会猜到，“孩子是自己的好”也会有黑暗的一面。我们来举一个著名的例子，关于一位名人如何沉湎于自己的见解不能自拔，由此所付出的代价。查克里·肖尔在《聪明人为什么干傻事》一书里描述了电灯的发明者托马斯·爱迪生在直流电问题上跌的大跟头。一个叫尼古拉·特斯拉的塞尔维亚人到爱迪生手下工作，在爱迪生的指导下发明了交流电。特斯拉坚持认为交流电与直流电不同，它不仅可以点亮远距离外的灯泡，还能通过同一电网为大型工业机械提供动力。一句话，特斯拉坚称现代世界需要交流电——他说的一点儿不错。只有交流电才能有足够的规模和广度满足电力的进一步需求。

但是，爱迪生对自己的发明怀有过度保护的心态，他对特斯拉的创意不予理会，说它“非常宏伟，但没有丝毫的可行性”。爱迪生本来可以申请交流电专利，因为交流电是特斯拉在爱迪生的指导下发明的，但是，爱迪生的直流电情结过于强烈了。

爱迪生贬低交流电，认为它危险，当时也的确如此。人们碰触到直流电线最多被电流猛击一下——也就是电击，但不会有生命危险。交流电就不同了，碰触到带电的交流电线可能当场丧命。19世纪初叶的纽约使用交流电供电系统，人们头顶上到处是纵横交叉的裸露在外的电线。维修工人不得不在故障线路间穿越，连接断头而得不到有效保护（现在已经不存在这类问题了）。交流电致人死亡的事件在当时时有发生。

一次特别可怕的事故发生在1889年10月11日。曼哈顿闹市区的一个十字路口上空，一个名叫约翰·菲克斯的维修工人在穿越故障线路时不小心碰上了一条带电线路。巨大的电击把他抛到纵横交织的电网上。汇聚的电流使他全身起火，一股股蓝色的电火花从他脚下、口鼻中喷出，鲜血洒到电线下的大街上，路过的行人惊恐万状、目瞪口呆。爱迪生正需要这样的案例来支持他对于交流电危险的指责（也由此证明他心爱的直流电如何优越）。

爱迪生是一位富有竞争意识的发明家，他不会把直流电的未来交给命运而无所作为——于是，他针对交流电发动了声势浩大的声讨攻势，意在引发公众对交流电的恐惧。爱迪生先指示手下的技术人员找来野狗野猫，然后用交流电将其烧死，以此展示交流电的可怕和潜在危险。接着，他秘密地资助发明了执行死刑用的交流电椅。世界上第一个遭受电椅死刑的人叫威廉·克姆勒，他被活活地绑在电椅上慢慢烤熟。这当然不是爱迪生最荣耀的一刻，但作为交流电危险的可怕展示却很有成效。尽管爱迪生费尽心机加以阻挠，交流电最终还是占据了统治地位。

爱迪生所犯的愚蠢错误还表明，如果人们过度沉湎于自己的见解会导致多么不幸的后果，因为，尽管交流电有危险，但它同时拥有巨大的潜力，会给世界提供动力。幸运的是，对我们多数人来说，对自己见解的非理性依恋很少能发展到如爱迪生那么严重。

当然，“孩子是自己的好”的负面后果绝不仅限于几个人。企业一般都倾向于围绕自己的理念、语言、决策程序，以及产品创建创业文化。企业人员为这种文化力量所包容，自然地接受并认为本单位产生的创意比外人的，或外单位的更有用、更重要。(注)

如果我们考虑到团队文化是“孩子是自己的好”心态的重要成分，就可以从各行各业，各个公司内部如雨后春笋般快速流行的缩略语追溯到这种倾向（例如，ICGM代表“创新客户关系管理”，KPI代表“重要性能指标”，OPR代表“他人资源”，QSC代表“质量、服务、清洁”，GAAP代表“公认会计原则”，SAAS代表“软件即服务”，TCO代表“总体拥有成本”，等等）。缩略语赋予的是某种秘密、内部文化，它是人们交流观念的简捷方式。缩略语增加了人们对观念的重要程度的认识，同时又可以把外来的观念排斥在圈内人士之外。

缩略语倒不是特别有害，但是，如果企业沉湎于自己的神话，只是狭隘地以自我为中心，问题就来了。例如索尼公司，它保持着一连串的非常成功的发明纪录——半导体收音机、随身听、三枪显像管等。经历了长时间的成功，索尼喝下了自己“酷爱”的饮料；“如果不是索尼公司自己的发明，他们根本不屑一顾。”詹姆斯·索罗斯基写道。索尼的首席执行官霍华德·斯特林格爵士本人曾承认，索尼的工程技术人员患有严重的、极其有害的“孩子是自己的好”综合征。甚至竞争对手引入了下一代产品，诸如苹果iPod播放器和微软Xbox游戏机，这些产品销售火暴，索尼的技术人员还是不相信这些外来的创意比自己的好。他们失去了发展MP3播放器和平板电视的机会，却投入很大的力量开发一些不对路的产品，例如索尼照相机，最终由于与人们普遍使用的电脑存储器不兼容而难以打开销路。

非理性既是天使，也是魔鬼

我们有关宜家效应的实验表明人们制作有形物品时，会高估它的价值。有关“孩子是自己的好”的实验表明创意产品也存在同样的问题。不管我们制作的是什么——玩具盒、新电源、新数学原理——至关重要的是，它是否为我们的产品。只要是我们想出来的，我们就很容易自信地以为它一定比别人的类似主意更有用、更重要。

就像行为经济学的很多发现一样，上面的实验结果同样既有有利的一面，又有不利的一面。从正面来看，如果你理解在工作和思想上投入了时间和精力可以引发专属感和自豪感，你就能鼓励自己和他人怀着更大的兴趣投身到目前的工作中。加强专属感并不困难。下一次，你打开产品包装盒时，注意一下产品合格标签——某某人的大名就骄傲地印在上面。或者想象一下你帮助孩子们在园子里种蔬菜。如果莴笋、西红柿以及黄瓜是他们种的，而且被做成了晚餐沙拉，十有

八九他们会多吃（而且喜欢）“他们的”蔬菜沙拉。同样的，如果我给银行家们作陈述时，形式不像讲座，而像研讨会，我只给他们提出一些引导性的问题，让他们觉得创意是他们想出来的，他们就可能全心全意地采纳。

当然了，这种想法也存在负面因素。如果有人懂得操纵别人的专属欲，就可以让别人心甘情愿地为他做事。假如我想让我的博士生替我完成某个研究项目，只需要引导他们相信主意是他们想出来的，让他们进行个小实验，分析一下结果——哇，行了——他们就上钩了。而且，就像爱迪生的例子，痴恋自己主意的过程可能导致僵化。一旦我们迷恋于自己的见解，需要灵活的时候我们也不可能随机应变了（“坚持到底”在某些情况下并不可取）。我们很可能拒绝接受别人提出的主意，尽管它实际上比我们的高明。

人的本性既有趣又神奇，人们易于过高地评估自己的作品，这和人性的其他方面一样，是个装有好坏两种东西的袋子。我们的任务就是尽量发掘自己的优点，避免缺点。

如果你不介意，请把下面的单词组成一个句子，然后标出你认为这个观点的重要程度。

我们　是　重要的　组成　基本的　部分　非理性　和　人类

（非理性是我们人类重要的和基本的组成部分。）

在一个0~10的重要程度标尺上，我认为这一观点的重要程度为____。

1. 他们具体在每道题中的角色是随机确定的。
2. 这一法则有几个例外：有些公司似乎善于接受外来创意，并且大规模应用。例如，苹果公司引入了施乐帕克的一些理念，微软借鉴了苹果的某些创意。

第五章
报复的本能：
为什么我们寻求正义和公平的对待？

“以眼还眼，以牙还牙”是人类的本能

在大仲马1844年写的《基督山伯爵》一书中，主人公爱德蒙·唐泰斯受诬陷入狱，沉冤十余载。他最终逃出监狱并找到了狱友留赠的财富，从此改变了自己的命运。他更换了身份和姓名，成为基督山伯爵，倾尽自己的财富与智慧，操纵那些背叛自己的人，并使其逐一陷入圈套，对这些人和他们的家人实施无情的报复。目睹他的报复计划压榨出的人性残骸，伯爵最后意识到复仇的欲望已经使自己走得太远了。

只要有机会，我们大多数人都会自然而然地寻求报复，尽管很少人能够像唐泰斯那样极端。报复是人类根深蒂固的一种本能。从古到今，尸骨成山，血流成河，无数生灵消逝在报复的争斗中和战场上——纵然是玉石俱碎也在所不惜。

我们假设这样的场景：你和我生活在2 000年前的一片荒漠中，我的一头小驴非常可爱，引得你生出觊觎之心。如果你认为我是个理性的决策者，可能会这样考虑：“丹·艾瑞里给人挖10天井才能挣够买这头驴的钱，如果我哪天晚上把它偷来，跑得远远的，他可能会算计一下，觉得花时间追我不合算，还不如把它列为经营损失。这样他就会再去给人打井，挣够了钱再去买一头驴。”不过你还应该想到，我未必一贯理性，而且我实际上是个睚眦必报、心黑手辣的家伙，哪怕追到

天涯海角也要找到你，不但要拿回我的驴子，牵走你所有的羊，还会打得你满地找牙——如果这样，你还会放心大胆地来偷我的驴吗？我猜你不会。

尽管报复会带来许多伤害（经历过反目成仇或者艰难离婚的人应该明白我说的是什么），我还是要说报复的威胁——即使人们要付出巨大的代价——能够成为维护和支撑社会秩序有效的强制机制。我并不主张“以眼还眼，以牙还牙”，但我猜测，报复的威胁总的说来是具有一定功效的。(注)

一旦人类进入法治社会，人们就不需要自己充当执法者了。但是，仅仅有了法律并不意味着人类的本性很容易就改变了。于是，我们现在的法律明确规定，不准人们自行解决某些争端。

确切地说，在这种原始情绪背后隐含着什么机制与激励因素呢？人们在什么情况下才寻求报复呢？是什么力量驱使人们不惜花费自己的时间、金钱、精力，甚至冒着生命危险非使对方痛苦不可？我们把这个问题放到市场条件下想一想，客户对某些公司感到愤怒，他们会怎么做？公司方面又该怎么办？

人类与生俱来的本能：信任和报复

为了初步了解人类的报复欲望是何等的根深蒂固，我请你看一看由恩斯特·菲尔带领的一个瑞士研究小组进行的研究，他们通过一个叫做“信任游戏”的实验详细观察了报复现象。游戏规则如下，这些规则都已经向参与者作了详细说明。

你和另一个实验参与者被分为一组。你们被分在不同的房间里，而且永远不会知道对方的身份。实验主持人给你们每人10美元。你必

须走第一步，决定把你手中的钱送给游戏对家，还是自己留下。如果你决定把钱留下，游戏到此结束，你们俩都可以拿着各自的10美元回家。但是，你如果送出10美元，主持人会把你送的钱数乘以4给对家——对家手里不仅有原来的10美元，还会再加上40美元（10美元×4=40美元）。对家现在有两个选择：一是把钱都留下，就是说他（她）可以拿到50美元，而你一分也拿不到；二是把1/2的钱退给你，也就是说你们俩各得到25美元。注

当然了，问题在于你是否信任对家。你会把钱送给他（她）——到头来有可能失掉你到手的钱吗？对家是否值得你信任，可以把赢到的钱分给你？理性经济学对此预测得非常简单：人们绝不会退回50美元的1/2，而且，既然事实如此显而易见，一开始也绝不会有人把10美元送出去。但是在这一个案例中，传统经济学理论是不准确的：令人高兴的是，人们并不像传统经济学教导的那样，他们更信任别人。结果是很多人送出了自己的10美元，并且他们的游戏对家也相应地退还了25美元。

这是信任游戏的基本形式，但瑞士研究小组进行的实验还包括另一个有趣的步骤：如果你的对家决定把50美元独吞，你可以用自己的钱惩罚这个混蛋。你从自己来之不易的辛苦钱中每拿出1美元，实验主持人就相应扣掉贪婪的对家手中的2美元。就是说，如果你决定自己拿出2美元，你的对家就要损失4美元，如果你咬紧牙关花上25美元，对家赢的钱就一分不剩了。如果你在玩这个游戏的过程中对方背叛了你的信任，你愿意花这样的代价来实施报复吗？你愿意自己掏腰包让对方吃苦头吗？

实验表明如果有机会，多数人一定会向对家实施报复，而且会严加惩罚。但是，这还不是研究最精彩的部分。在游戏参与者决定实施惩罚时，他们的大脑处于正电子放射断层造影探测系统（PET）的扫描之中。这样，实验主持人就可以同时观察到参与者的大脑活动状

态。结果表明大脑纹状体活动加强，而大脑的一部分活动与人们体验奖励相关联。换言之，根据正电子放射断层造影探测系统的扫描结果，惩罚别人的决定似乎与快感有关联。还有，实验证明那些大脑纹状体激活程度越高的人，对对方实施的惩罚就越重。

这一切说明实行报复——即使需要付出代价也要报复，这种欲望是有生物学基础的，而且这种行为事实上能获得快感（或者起码引发类似快感的反应）。

惩罚冲动在动物中同样存在。德国莱比锡进化人类学院研究所的凯特·詹森、约瑟夫·考尔和迈克尔·托马塞洛在一次实验中，想弄清楚黑猩猩是否有正义感。他们的实验设计是把两只黑猩猩分别关进两个相邻的笼子里，笼子外面放一张堆满食物的桌子，这两只猩猩都能够得到。桌子装有脚轮，两头分别拴一根绳子。两只猩猩都能将桌子拉近自己或者推出去。绳子连在桌子底部。如果任何一只猩猩拉动绳子，桌子就会翻倒，食物就会散落在地，它们都够不到了。

当他们在笼子里只放一只猩猩，另一个笼子空着的时候，猩猩会把桌子拉过来，想吃多少就吃多少，它不会拉绳子。但是临近的笼子里再关一只猩猩后情况就变了。只要两只猩猩都能吃到食物，它们会相安无事；但如果其中一只有意无意地把桌子拉到自己这边，另一只一旦够不到食物，它会发怒拉动“报复”的绳子把桌子掀倒。不仅如此，恼火的猩猩还会暴跳如雷，狂叫不休。人类与黑猩猩相似，这表明他们都有与生俱来的正义感，同时这也表明即使要付出代价，在灵长类和人类的社会秩序中，报复都具有深层次的作用。

报复绝不仅仅满足个人欲望，从别人那里讨回公道。报复与信任实际上是一枚硬币的正反面。正如我们在信任游戏中看到的，人们总说愿意相信别人，即使是从未见面，甚至以后也无缘相逢的人（这也就是说，从理性经济学的观点来看，人们过于轻信）。这一信任的基本因素也揭示出为什么建立在信任基础上的社会契约一旦被破坏，我

们就会非常愤怒——为什么在这种情况下，我们即使付出自己的时间和金钱，有时还冒着人身伤害的危险，也要使违约者受到惩罚。诚信社会的好处比非诚信社会多太多了，我们与生俱来的本能就是保持我们社会中的高度诚信。

向银行家扔烂西红柿

2008年金融危机之后，多数美国人动了报复之心，这毫不奇怪。以抵押贷款为基础的股票市场土崩瓦解，导致商业银行像多米诺骨牌一样纷纷垮台。2008年，摩根大通银行收购了贝尔斯登公司。9月7日，美国联邦政府介入救助房利美和房地美公司。一个星期后——9月14日——美林证券公司被美洲银行收购。第二天，雷曼兄弟公司申请破产。又过了一天（9月16日），美联储给保险业巨头美国国际集团提供借款以避免其垮台。9月25日，华盛顿互助银行把旗下的分支银行卖给了摩根大通，再过一天，该银行的控股公司和剩余分支机构根据《破产法》第11条申请破产保护。

9月29日，时值星期一，美国国会投票否决了美国总统布什提出的紧急援助一揽子方案，导致股市暴跌778点。就在美国政府忙于制定另一方案谋求获得通过的时候，正在与花旗集团和富国银行举行收购谈判的美联银行成为下一个受害者（最终被富国银行收购）。

我看到周围愤怒的公众对7 000亿美元救市法案的反应，他们的投资基金被那些银行家冲进了下水道，他们真想把那些家伙揍个鼻青脸肿。我的一个朋友气得几乎发疯，他建议使用老式的刑罚。“美国国会不但不应该让我们这些纳税人来救助那些骗子，”他嚷道，“还应该把他们关进木笼子，把脑袋和手脚露出来。我敢打赌，所有的美国人都愿意出大钱来向他们扔烂西红柿解恨！”

从信任游戏的角度能看出点蛛丝马迹吗？我们把自己的退休基金、储蓄和抵押物都委托给了这些银行。到头来，他们把50（你可能想在这个数后面加几个零）美元全都拿走了。结果，我们觉得被出卖了，感到气愤，想让他们付出沉重代价。

7000亿美元救市法案为何无效？

下面的几段文字是从一位匿名的美国国会议员的信中摘录出来的，全文发表在一家激进的政治网站“公开左派”上，它生动地表达出许多美国人对于救市法案的愤怒：

保尔森和美国国会里的共和党议员们，或者说那一小部分想投票赞成这一法案的人（他们多数都不愿意为他们的政策后果承担责任），他们宣称不准对法案“加尾巴”，也就是附加条款。我确实不想引发全球性的大萧条（这不是危言耸听，而是完全可能），但是我绝不会同意把一张7 000亿美元的空白支票交给那些浑蛋。

南希（佩洛西）说她原想在法案里加进被美国布什政府封杀掉的第二个一揽子“刺激”方案。我不想为了那该死的几座桥拱手送上7 000亿美元，并与世界上最没良心的人物进行交易。我想对整个行业实行改革，越彻底越好。

亨利·韦克斯曼建议政府主导公司改革，包括CEO薪酬，以此作为拨款的代价。有些议员建议对《破产法》的抵押条款进行修订，而且美国国会司法委员会的成员也很想这样做。这完全可能做到。

我们可以把2007年11月众议院通过的《反掠夺性贷款法案》中已经给了该行业的那些条款剥离出来，因为该法案尚未进入美国参议院的预算，把它融进现在的法案里。提交讨论的建议还有很多，不过要在下周前拿出结果可就太困难了。我不禁为法案中其他一些条款所吸引，诸如那些向美国财政部出售房地产抵押作担保的股票公司的首席

执行官、财务总监和董事长们，要求他们提供证明，证实他们完成了信用审核，并且合格等，这样的条款除了使这一行业蒙受耻辱之外，没有丝毫实际作用。现在对宣告破产的消费者实行这种审核，以确认他们债台高筑的窘境，确实让他们饱受羞辱，尽管他们深陷债务危机的原因极有可能是家中有人重病缠身。我认为美国国会的这种条款简直是毛毛雨、幼稚、名副其实的小孩子把戏。我倒想听听别的意见，看看谁愿意站出来，把那些坏蛋抓住，我要把他们打个鼻青脸肿。

为了挽救经济，中央银行千方百计地注入资金，给银行提供短期贷款，增加流动性，回购具有抵押贷款性质的股票，动用可能想到的一切招数。这些极端的措施对经济复苏并没有起到预期效果，特别是这样巨额的资金投入对恢复经济所起的作用微乎其微。(注)美国公众仍然愤愤不平，重建信任这一中心问题无人理睬。事实上，我猜测由于3个原因，公众信任受到进一步的侵蚀：救助法案最终还是通过了（只增加了一些无关痛痒的减税条款），金融业发放巨额奖金，华尔街按部就班、一切照旧。

被劣质的售后服务严重激怒的客户

我的儿子爱米特3岁时，我和苏米正等待第二个孩子（内塔）的降生。我们决定买一辆家庭轿车，最后却买了辆小型奥迪，不是厢式多用车，而是红色的（最安全的颜色）舱盖式（多功能）车。不仅如此，这家公司以售后服务优良著称，还有4年免费更换机油的优惠。这辆小型奥迪真是太棒了——动力强劲、设计时新、操控自如，我们简直喜欢得一刻也不愿离开。

那时我们住在普林斯顿，从我们住的高级研究学院公寓到爱米特的日托中心只有180米的距离，到我办公室也不过360米，只有偶尔去

食品杂货店购物和两个月一次到波士顿的麻省理工学院访问才有机会用车。为了避免交通拥堵，我总是在去波士顿前一天晚上大约8点钟从家里动身，后半夜早些时候到达；回普林斯顿的路程安排也差不多。

就在这样的一个机会，我晚上8点离开麻省理工学院，车上同坐的是哥伦比亚大学的同事伦纳德·李，他碰巧也要去波士顿。我和伦纳德已经有几个月没有坐下来好好聊聊了，我们都很想借这个机会交流一下。上路大约一个小时，车子正以每小时110公里的速度行驶在马萨诸塞州繁忙的收费路段上，突然间，我感觉发动机不听使唤，与油门踏板之间失去了联动。我松开油门，重新踩下。发动机加速转动，但车速不变，我们好像在空挡滑行。

奥迪车的速度很快降下来，我打开右转指示灯，向右后方转头望去。两辆黑压压的18轮重型卡车呼啸而过，好像根本就不在意我的信号。我根本没法往边上靠。卡车过去以后，我尽力往右侧车道靠，但是，波士顿司机开车时习惯于把车距保持得很近，车与车的距离只有用高倍显微镜才能测出来。

这时，平时一贯笑眯眯又健谈的同事突然把话匣子关了，而且神情凝重起来。车速降到每小时48公里时，我终于设法靠进右边道里，再开上了路肩，我的心一直悬在嗓子眼里。车子没完全靠边就已经停住，一动也不能动了，谢天谢地，我们总算离开了行车道。

我把车熄了火，停了几分钟，再点火起动，看传动系统是否能恢复正常。没有用。我打开车前盖仔细看着发动机。我小的时候能大体看懂发动机的构造，你能看到化油器、活塞、火花塞，还有一些软管和皮带；可是眼前这辆奥迪，我所能看到的只有一个金属块，什么零件也看不到。我不再白费力气了，按照每辆奥迪车都提供的紧急求助号码打了电话，过了一个小时，拖车来把我们拉回波士顿。

第二天一早，我给奥迪客户服务部打电话讲述了事情的经过，向他们的客户服务代表作了具体生动的描述。我详细地叙述了当时在我的车边呼啸而过的大卡车，我如何害怕无法驶离高速车道，我手上还握着另一个人的性命，车子失去了动力，空挡滑行多么困难。电话另一端的女人好像在照本宣读，“给你造成不便，我很抱歉”，声音好像是她从鼻子里哼出来的。

她说话的语气简直让我想越过电话线掐住她的脖子。像我这样，感到几乎是经历了九死一生——且不说刚买了 5 个月的新车就会出这样的毛病——我费尽力气把我的危险经历向她作了最生动、最细致的叙述，最后换来的却是轻描淡写的“不便”。我似乎看到她就坐在我的面前，拿着小锉刀在锉着指甲。

后来的对话大概是这样进行的：

她：你目前住在原来的地址吗？

我：不是，我现在住在新泽西，车子是在马萨诸塞出事的。

她：这就奇怪了，我们的记录显示你住在马萨诸塞。

我：我一直住在马萨诸塞，但是我目前在新泽西暂住两年。而且，我的车是在新泽西买的。

她：对于在外地发生的故障，我们有个补偿政策，可以报销回程的飞机票或者火车票，以便帮助事主回家。不过，我们的记录显示你就住在马萨诸塞州，你不能享受这一待遇。

我：（声音大了）你的意思是说你们的记录错了，要我负责？我现在就住在新泽西，你们需要什么证据，我都可以提供。

她：对不起，我们只能以我们的记录为准。

我：（为了尽快修好我的车不再继续往下争论）我的车怎么办?

她：我会给车行打电话，之后再通知你。

那天的晚些时候，我才知道起码要等上4天，车行才会简单地检测一下我的车。我租了一辆车和伦纳德再次出发——这一次总算顺利。

其后的一个月，我每周给奥迪客户服务部打两三次电话，找了好几个客服代表，还有各个级别的负责人，每次都向他们询问我的车到底修得怎么样了，但是毫无结果。每打一次电话，我的情绪就变坏一些。在这个问题上我有3点认识：我的车一定有严重问题；奥迪客户服务部想大事化小，小事化了，尽量推脱责任；从那以后，开这辆奥迪时我再也不会有原来那种享受的感觉，因为我的感受已经受到负面情绪的损伤了。

我有个朋友在马萨诸塞地区检察官办公室工作，他给我提供了《柠檬法案》的一些规定条文。[注]于是，我以此为依据给奥迪客户服务部打了电话。电话另一端的客户服务人员很惊讶，她还没听说有《柠檬法案》这样的法律。她提议我通过法律途径解决。（我想象得出她一边得意地笑着一边想："我们的律师正等着和你的律师打一场昂贵持久的官司呢。"）

经过这次电话交涉，我很清楚自己毫无胜算。请律师打官司花的钱比把车卖掉自认损失还要多。就在奥迪出问题大概一个月以后，车修好了。我租了辆车开到波士顿，领回我的奥迪，把它开回普林斯顿，原来的那种享受感几乎荡然无存了。我对整个经历感到沮丧、无

助。当然，让我失望的首先是车子抛锚，但我了解汽车是机械产品免不了出毛病——这点我们无法完全控制。我不过是运气不好，买了辆有毛病的车。真正让我气恼的是客服人员对待我的态度，他们表示出明显的漠不关心，和我一推二磨三拖，“玩太极拳”，这才是惹我上火的缘由。我也想让奥迪公司的那些人不舒服。

一个12秒电话引发的两种行为表现

后来，我和我的好朋友阿耶莱特·格尼齐（加州大学圣迭戈分校教授）进行了一次长谈，我的情绪得到了很好的发泄。她理解我报复奥迪公司的欲望，就建议和我一起对这种现象进行研究。我们决定进行有关消费者报复的实验，希望通过研究对自己的报复感受和行为能够有更好的了解。

我们要设计出实验的条件，让参与者想对我们实行报复：这似乎不是好事，但是为了测试报复行为的轻重程度，我们必须这样做。理想的实验情境是设置一个严重激怒消费者的事件——与我的奥迪车售后服务问题类似。奥迪客服人员惹我恼怒而自鸣得意，但我们怀疑他们是否愿意激怒1/2打电话给他们求助的人（同时不得罪另外1/2）来帮助我们进行这个实验。于是，我们需要另外设计出与此类似的情况。

虽然从某种意义上说——为了实验的目的——制造点意外刺激，惹恼实验参与者好像也挺有趣，但我们可不想把人弄到监狱里去或者造成流血事件（特别是我本人）。从实验出发，我们希望实验使得顾客感到轻微的恼怒就够了。为什么？如果我们能证明较低程度的恼怒就足以使人们感到愤怒并且实行报复，我们就可以推断现实世界中惹人恼怒的行为更加严重，因而报复的可能性就更大、更强烈。（为了研究报复把参与者置于强烈的情绪桎梏之下，这样做有点儿不道德。）

寻找并确定惹人愤怒的方法是件有趣的工作。我们想过让实验主持人吃大蒜，实验过程中大蒜的臭气可以把参与者熏得够呛，还有往他们身上洒东西，或者踩他们的脚趾。最后，我们确定的方法是主持人给参与者解释问题的过程中拿出手机打电话，和别人通几秒钟话再挂掉，然后若无其事地接着讲。我们觉得这样做与其他方法相比，避免了身体接触，也更讲卫生。

这样，我们决定了用什么方式激怒别人，但是我们需要给参与者什么样的机会实施报复，如何对报复进行检测呢？我们可以按传导的方式把报复确定为轻微与强烈的两种。轻微报复行为一般是在公认的道德与法律允许的范围之内，就像我向邻居和朋友们（还有你，亲爱的读者）高声抱怨奥迪客服糟糕透顶。我这样表达自己的感受是可以的，而且没有人认为我超越了正常行为规范。如果受害一方超越公认规范向对方施行报复那就是“强烈”报复，例如，采取打碎人家的窗户玻璃、造成身体伤害，或者偷窃对方的东西等方式。我们决定让参与者的报复达到“强烈”程度，下面是我们想出的办法。

丹尼尔·伯格尔–琼斯今年20岁，是个聪明而且有才华的小伙子，长得也很帅（高个子，黑头发，宽肩膀，左腮上有块伤疤更衬托出他的粗犷豪放）。他是波士顿大学表演专业的学生，现在没有工作，正是我们要找的合适人选。我和阿耶莱特雇用他整个夏季，让他在波士顿随处可见的咖啡馆中找一家专门负责惹火顾客。丹尼尔是个很好的演员，他能轻松地惹恼别人，而自己还保持一脸正经，和颜悦色；他还能把同样的内容一次又一次、一天又一天地重复表演，而且毫不走样。

丹尼尔找了一家咖啡馆，接着开始寻找单独进来的顾客。等他们坐下来，饮料也端上来，他就上前问道：“对不起，打扰一下。你愿意做一个5分钟的小活儿赚上5美元吗？”有这样的机会，多数人感到高兴，5美元付咖啡钱绰绰有余。他们表示同意后，丹尼尔就递上10张

纸，上面布满不按顺序排列的字母，而且这些字母没有意义（就像本书第二章里寻找相连字母实验那种）。

“我想请你做这个，”他对每个人都这样讲解，“从每一张纸上找出所有两个字母‘s’相连的地方，在那里画个圈。找完第一张，再找第二张。5分钟时间一到，我就会过来，取回试卷，付给你5美元。有问题吗？”

过了5分钟，丹尼尔就会回到桌子旁边，收回试卷，递给参与者一小沓一美元的纸币，附带这一张事先写好的收据，内容如下：

本人，________________________（姓名），兹收到参与实验而获取的报酬5美元整。

签字：______________________ 日期：______________________

“请把钱点一下，把收据填好留在桌子上。我一会儿回来取。”丹尼尔说。然后他转过身去，那边还有人在等他，急于参加实验。他们是对照条件下，“非激怒”一组。

另一组顾客——处在“激怒”条件下——他们面前是一个稍微不同的丹尼尔。他给顾客讲解实验要求的过程中，假装感觉到手机震动，来电话了。他把手伸进口袋，拿出手机假装讲话：“你好，麦克。有事吗？”停了一会儿，他又兴高采烈地说：“晚上8点30分，有比萨。到我那里，还是去你那里？”然后说完“一会儿见”，挂断电话。整个假电话的过程大约用了12秒钟。

丹尼尔把手机塞回口袋，没有任何歉意的表示，若无其事地继续讲解实验要求。从这时开始，一切与“对照条件下”的那一组完全相同。

我们预期被电话打断过的那组人会被激怒进行报复，不过我们怎样衡量他们的报复程度呢？丹尼尔给他们送上一沓钞票时，还对他们说："这是你的5美元，请点一点，然后填一张收据。"事实上，他常常多给他们钱，假装给错了。有时给6美元，有时7美元，有时还给9美元。我们想弄清参与者发现丹尼尔无意中多给了钱，是否会出于对他的无礼行为进行报复，而故意强烈地违反社会规范（在这个案例中就是把多给的钱据为己有），是否会把多给的钱退回来。我们特别想测试一下经历了12秒钟被电话打断的这组人，他们中有多少人把多出的钱留下不还——我们可以据此对报复的程度进行衡量。（我们选定这种方法是因为它与我们日常生活中遇到的报复机会相似。你到饭馆就餐时，发现服务员给你的账单上多算了钱——你会给他指出来，还是听任他把那部分据为己有？如果服务员拒不认账惹你发火怎么办？你还会继续视而不见、装聋作哑吗？）

面对这种两难的选择，参与者们表现如何？对多给的钱视而不见，人们这种倾向与金额（1美元、2美元或者4美元）的多少没有关系，不过，丹尼尔讲解过程中插入12秒钟的电话起的作用可太大了。经历过丹尼尔无礼行为的参与者仅仅有14%的人退还了多给的钱，而"非激怒"一组的这一比例却有45%。当然，即使"非激怒"条件下也只有45%的人退还多出的钱，这一事实令人悲哀。但是，仅仅接了12秒钟的电话就把参与者退还余款的可能性降低到如此地步，作出诚实选择的人居然寥寥无几，这种结果真令人沮丧。

报复的口口相传和恶性循环

真是不可思议，我发现因为受到客户服务代表的不公正对待而感到气恼的不只我一个。例如，汤姆·法默和肖恩·艾奇逊这两位商人，如果你上网搜索一下，就可以找到一个《你们这家旅馆太差劲》的有趣

文件，是一系列用PowerPoint软件制作得很漂亮的图文展示，义正词严地揭露休斯敦两棵树旅馆的管理问题。

2001年一个寒冷的夜晚，这两位商人来到这家旅馆，他们首先得到有空房间的保证并预订了房间。不过很不幸，他们到达时被告知房间已经住满，只剩下一个房间，但是由于空调和下水管的问题，不能入住。这种情形已经使得法默和艾奇逊有些生气，更让他们气愤的是夜间值班员麦克冷漠、麻木的态度。

麦克根本没有设法为他们另外安排住处或者提供别的任何帮助。事实上，他的粗鄙无礼、毫无歉意、目中无人的行为已经远远超过了房间的问题本身，使得法默和艾奇逊更加愤怒。他们认为，既然麦克是服务代表，对客人的这种遭遇表示同情也是他的本分，但是，他根本没有这样做，这让他们无比恼怒，并且想要报复。他们都是优秀的商业咨询师，制作了PowerPoint文件，把整个事件从始至终用图文形式逐一展示，配上他们幽默剪辑过的“夜间值班员麦克”的旁白。文件中，他们还计算了由于麦克行为不当可能给整个连锁旅馆减少的营业收入，以及他们再次入住两棵树旅馆的概率。

例如，15号幻灯图片的标题为“我们不可能再次入住休斯敦两棵树旅馆”，汤姆和肖恩这样描述了他们再次入住该旅馆的可能性：

我们不可能再次入住休斯敦两棵树旅馆

· 一生之中死在浴盆里的概率：10 455:1

（美国国家安全委员会）

· 地球被路过星体引力拉出太阳系的概率：2 200 000:1

（密歇根大学）

· 中英国乐透大奖的概率：13 983 816:1

（英国博彩管理委员会）

· 我们再次入住休斯敦两棵树旅馆的概率：小于上述一切

（你为我们保留房间的概率到底又是多少呢？）

两位商人把PowerPoint幻灯片文件用电子邮件发给了两棵树旅馆总经理和这两位商人在休斯敦的客户。从那以后，这一系列展示文件在网上声名鹊起。到头来，两棵树旅馆主动提出向法尔默和艾奇逊支付赔偿。他们俩只要求两棵树旅馆切实改进客户服务方面的问题，据报道现在这家旅馆已经作了改进。

另一个有关报复的故事也有个比较好的结局，内斯达特兄弟二人制作了一部录像片详细地记录了他们与苹果公司客户服务部交涉的经历。两兄弟中的一个拥有的苹果智能播放器（iPod）电池坏了，他们打电话给苹果公司要求更换，苹果的客户服务代表告诉他们说："对不起，你的播放器已经超过了一年的保修期，你只能付200美元，额外再加上邮费买块新电池。如果这样，你还不如干脆买部新的播放器更划算。"

作为回应，两兄弟走遍纽约大街小巷，只要找到苹果播放器的彩色广告牌就在上面涂上"苹果播放器一次性电池只用18个月"。他们还把自己的经历制成《苹果播放器的肮脏秘密》录像片发到了YouTube视频网站和其他网站上。他们的做法迫使苹果公司改变了电池更换规定。（不幸的是，苹果公司生产的播放器和智能手机电池一直还是很难更换。）

当然了，在公众意识中客户服务最糟糕，名声最恶劣的行业当属航空业。乘飞机出行的种种环节很容易使人产生敌意。从安全方面看，某些安检有侵犯个人隐私之嫌（包括对更换股骨头的老妇人搜身检查）。人们必须脱掉鞋子，携带的牙膏、润肤霜以及其他液体制品必须限制在每件3盎司的容量以内，还必须放入1夸特大小的透明密封袋。除此之外，还有其他数不清的令人心烦沮丧的事情，包括排长队、座位不舒适、起飞延误等。

多年以来，航空公司的一切都在改变，座位越来越小，同样的机舱塞进的人越来越多，两排座椅间的距离只有小孩子才能伸得开腿。托运行李、飞行期间饮料快餐都要收费。航空公司最大限度地增加了飞机的飞行时间，减少飞机在地面的停留时间，结果是（你猜一下）如果一个航班延误会发生什么？你猜对了——后面一连串的航班也跟着延误，而且它们会把原因都归结为某地的天气不好（航空公司说“这不是我们的问题”）。由于这些伤害和无礼对待，旅客们经常感到愤怒，他们利用各种方式进行报复。

有一次，我乘飞机从芝加哥飞往波士顿，在飞机上就遇到了这样的报复行为，使我吃到苦头。上了飞机，我发现自己有幸被分配到一个中间座位17B，夹在两个大块头中间，他们的身体已经挤占到我的坐椅。飞机起飞后不久，我伸手到前面坐椅背后的袋子里取航空杂志，我的手并没有摸到纸张的触感，而是摸到了湿乎乎冰凉的一团，姑且礼貌地称之为“废弃物”的东西。我赶紧把手抽回来，并从座位上挤出去，到卫生间洗手。结果到卫生间一看，坐便器上盖满手纸，地板上到处是尿液，洗手液的盒子是空的。上一班乘这架飞机的旅客，和刚才坐在我座位上的那一位，看来一定是愤怒异常（他们的怒气一定感染了飞机维护和清扫人员）。我猜刚才在靠背袋里给我留下又湿又凉礼物的人，还有把卫生间搞得一团糟的旅客，他们肯定不是和我有什么个人恩怨。但是，他们企图向航空公司表达愤怒情绪，却把怒

气发泄到了后来乘机的旅客头上，而现在这些旅客则有可能进一步实行报复。

放眼四周，你是否注意到公众对公司团体日益增多的不良对待普遍会用报复作为反击？你是否在商店里、飞机上、租车柜台前等场所遭遇到粗暴、无知、冷漠，有时是带有敌意的对待，而且这些现象比以往任何时候都多？我说不清这种鸡生蛋，蛋生鸡的循环是谁先造成的，但是作为顾客，接受服务并受到伤害，会更感到气愤，而且容易把怒火燃向下一个向你提供服务的人或单位——不管他们与我们的不愉快经历是否有关。遭受到我们不良情绪发泄的那些人还要给另外的顾客提供服务，他们自己的情绪已经非常低落，当然很难做到热情礼貌。因此就造成了这种走马灯式的——态度恶劣、激怒顾客、实行报复——变本加厉的恶性循环。

你想报复的到底是谁?

一天，我和阿耶莱特共进午餐，谈话有关丹尼尔用手机进行的那个实验。一个年轻的女服务员——看上去不到20岁——似乎心不在焉地为我们点菜。阿耶莱特点的是金枪鱼三明治，我要的是希腊沙拉。

过了几分钟她把菜端了上来，我们一看，一份是恺撒沙拉，另一份是火鸡三明治。我和阿耶莱特面面相觑，又一齐把目光转向她。

“我们没点这些。”我说。

“哦，对不起。我这就拿回去……”

阿耶莱特真是饿了，她看了看我，我耸了耸肩膀。“不用了，”阿耶莱特说，“就这样吧。”

“对不起，”服务员说完转眼就不见了。

“如果她把账单搞错了，少算我们的钱怎么办？”阿耶莱特问我，“我们是告诉她呢，还是默不作声作为报复？”这个问题与我们的第一个实验有关，但有一个重要的不同点。如果是小费给多少，问题很简单：她是对我们稍有得罪的人（用经济学术话说就是“主体”），我们就会少给她一些小费。但是，账单少算了却会减少饭馆的营业收入，而不是服务员的：服务员实质上是“代理”，而饭馆才是“主体”。如果我们发现账单有误却因为服务员的过错不加以提醒更正，主体就会替代理受过。明知是代理犯了错误，我们是否还要向主体实施报复呢？还有，我们自己又设想：“假如饭馆就是这个服务员开的，那我们该怎么办？”如此一来，她既是主体又是代理，这种情况是否让我们更可能对她进行报复呢？

我们猜测如果服务员只是代理的话，我们不大可能对饭馆——即主体——实施报复，如果她是主体的话，我们很可能不指出账单出现的错误。（到头来，账单没算错，尽管我们对服务员的行为感到不满意，还是给了她15%的小费。）代理与主体的不同在很大程度上影响了我们实行报复的倾向，我们觉得这一概念有道理。我们决定把这一直觉付诸实验，对这一问题作更详细的研究。

告诉你，我们是怎样做的，结果又是如何之前，先假设有一天你去了家股份制服装商店，遇到了个让你气愤的人。她站在柜台后面，滔滔不绝地和同事们谈论着某一美国偶像的最新趣闻，你示意让她招呼你，她却装做没看见，根本不理睬，这使你更加恼火。你真想一走了之，但又舍不得刚选中的衬衫和毛衣，最后忍无可忍地把信用卡朝她扔了过去。你注意到这个售货员忘了扫描毛衣上的价格标签，同时你也意识到如果少付钱等于惩罚了商店的主人（主体），而不是售货员（代理）。你是保持沉默，还是提醒她呢？

我们再考虑个稍微不同的例子：你去的是一家私人所有的服装店，你同样遇上了惹你气愤的售货员，正巧她又是店主。同样，你也有机会“免费”得到毛衣。在这种情况下，主体与代理是同一个人，不告诉她少收款的事对二者来说都是惩罚。你会怎样做？你所报复的人同时又是惹你生气的人，你的行为会与上一个例子不同吗？

我们下一个实验的设计和前面咖啡馆的那个大致相同，不过丹尼尔的自我介绍不同，他对一部分客人说：“你好，我是麻省理工学院学院教授雇用来完成实验项目的。”这样一来他就是代理，相当于拿微薄工资的服务员或者售货员。如果受他气的人留下了多给的钱，他们伤害到的是我（主体）。对另外一些人，丹尼尔对他们说：“你好，我在这里是想完成毕业论文项目的，费用由我自己支付。”这样一说他就成为主体，相当于饭馆或者服装店主人。这种情况下，那些想实行报复的客人会因为他是主体而惩罚他本人呢？还是不管受伤害的是谁而一律对待呢？

实验结果真令人沮丧。正如我们在第一个实验中发现的那样，那些听讲解时受到电话干扰还能退还多付的钱的人比未受干扰的那一组少得多。不仅如此，我们发现报复倾向并不是依据受害人是丹尼尔（代理）还是我（主体）而有所不同。这让我们想起了汤姆·法默和肖恩·艾奇逊。在他们那个案例中惹他们生气的是麦克，夜间值班员（代理），但他们的PowerPoint展示文件却大部分指向了两棵树旅馆（主体）。在觉得需要报复的那一刻里，我们似乎并不在意要惩罚的是谁——我们只是想让某人付出代价，而不管他是代理还是主体。尽管市场上有着一定数量的代理–主体双重身份，以及日益增多的外包方式经营（这进一步增加了双重身份），我们认为这样的结果确实还是令人担忧。

企业应该如何对待客户的报复？

我们知道，即使相对轻微的侵害也可能引发人们报复的本能。一旦人们感觉需要采取行动进行反击，通常不会仔细辨别到底谁惹恼了他们，反击的后果最终会落到谁的头上。这对那些在售后支持与服务方面口惠而实不至（果真如此的话）的公司绝不是好消息。高高在上的公司总裁是很难观察到报复行为的。（如果顾客实施强烈的报复行为，他们会竭力把行为掩盖起来。）我怀疑像奥迪、两棵树旅馆、苹果这样的公司，以及很多航空公司对于冒犯顾客的行为与顾客的报复冲动之间的因果关系一无所知。

我应该怎样报复奥迪公司？我在YouTube网站上看到很多有趣的视频，人们用这种方式发泄自己的烦恼，但这种方式对我并不合适。与此不同，我决定为自命不凡的《哈佛商业周刊》写一篇虚构的案例研究。故事写的是汤姆·扎奇瑞里和他新买的艾提达轿车的一段不愉快经历（“艾提达”是我杜撰的，文章中用了汤姆·法默的名字；注意，姓氏中“艾瑞里”与“扎奇瑞里”也相似）。下面，就是郁闷的顾客写给艾提达公司总裁的信：

尊敬的特尔姆先生，

本人是贵公司的长期客户，而且一度是艾提达轿车的疯狂追捧者。很遗憾，给你写这封信时我的精神却几近崩溃。几个月以前，我买了一辆崭新的安德罗米达XL型号汽车。这辆车动力强劲，设计新颖，操控自如，我非常喜欢。

2007年9月20日，我驾驶它回洛杉矶的途中，发现汽车油门失控，车子好像在空挡滑行。我试图将车靠右停下，正在这时，我发现两辆大型卡车呼啸开来，几乎擦着我的车疾驰而过。我真是捡了一条命，好不容易才靠上了公路右侧的路肩。我一生中从来没经历过这样危险可怕的情形。

由于贵公司客户服务人员的原因，后来的事情变得更加糟糕。他们傲慢无礼，不提供任何帮助，拒绝偿付我的有关费用。过了整整一个月，我才把修过的车提回来，但是我现在还是感到气愤，耿耿于怀，我想请你分担我的痛苦。我觉得有必要实行报复。

我现在正认真考虑把贵公司客户服务人员的所作所为制成一段短小精悍，构思巧妙而又让某些人厌恶的视频，并想把它发到YouTube网站上。我保证你看到后一定不会高兴。

汤姆·扎奇瑞里谨启

我在《哈佛商业周刊》发表的案例提出的问题是：艾提达公司对汤姆的愤怒应该作出什么样的回应？生产商对汤姆应该承担哪些法律责任并不那么清楚，公司的经理们也不知道应该不予理睬还是进行安抚。归根结底，他们会问这个人为什么还愿意多花时间和精力制作有损艾提达汽车公司形象的视频影像呢？他处理汽车问题上所花的时间和精力还不够吗？他难道想没事找事吗？艾提达公司已经向他明确表示不会对他进行任何安抚，既然这样他为什么还想浪费时间寻求报复呢？

《哈佛商业周刊》的编辑布朗温·弗赖尔请了4位专家对这一案例进行评论。其中之一正是以《你们这家旅馆太差劲》而闻名的汤姆·法默，毫不奇怪，他站在汤姆·扎奇瑞里一边谴责艾提达公司。他开门见山地宣称："不管艾提达公司是否认识到，首先在它销售汽车的同时，也需要提供服务，汽车制造企业并非不需要提供服务。"

到头来，所有4位评论员都认为汤姆受到艾提达公司的不公对待，他扬言要制作报复录像片会给对方造成很大损失。他们还指出与蒙受委屈而不满的顾客实行和解，这样做明显利大于弊。

这篇案例研究于2007年12月发表以后，我给奥迪客户服务部的负责人寄送了一本杂志，并告诉他这篇文章就是基于我在该公司的经历写成的。这件事好像石沉大海，不过我现在对整个事情的感觉好多了——虽然我无法肯定到底是因为我已经实施了报复，还是因为事情已经过去太久了。

“对不起”三个字的魔力

我最终取回了我的车，首席机械师把钥匙交给我。我们告别时，这位机械师说，“抱歉，汽车难免出毛病。”他的话很有道理，对我产生了一种难言的安抚作用。“不错，”我想，“汽车难免出毛病。这不奇怪，没有理由生这么大的气，就像打印机卡住了一样，不值得这么生气。”

不过我为什么这么生气呢？我猜假如当时客户服务代表说的是“对不起，汽车难免出毛病。”然后向我表示出一点儿同情，事情的整个经过就会完全不同。道歉在生意和人际交往中是否能改善局面，并且平息报复冲动？

鉴于我个人经常向我的爱妻苏米道歉的经验，道歉总是非常有效（阿耶莱特完全是位圣人，她从来不需要别人道歉，永远不需要），我们决定在下一步的实验中检验“对不起”这个词的威力。我本人使用“对不起”的经验相当成功，不过我们还想弄清楚在商业交往中实行和解能起哪些作用。

我们的实验设计和原来的没有多大区别。我们还是让丹尼尔去问顾客是否愿意做我们的字母配对工作，并以此换取5美元。不过，这一次我们设置了3种条件。在对照（非激怒）条件下，丹尼尔询问咖啡馆里的顾客是否愿意参加一个5分钟的工作，并且挣5美元。如果他们同

意（绝大多数都同意），丹尼尔就发给他们前面说的那种试卷并且进行讲解。过了5分钟，丹尼尔回到桌子旁边，收回试卷，多给了参与者们4美元（4张1美元，1张5美元纸币），请他们填写一张5美元的收据。对“激怒”条件那一组，前后经过基本相同，除了丹尼尔讲解过程中会假装打个电话以外。

第三组与“激怒”条件那一组基本相同，但我们在其中加了个小花样。这一次，他把钱交给参与者并且请他们签收据，随后还加上一句道歉的话：“对不起，我刚才不应该接那个电话。”

根据第一次实验的结果，我们预料到被激怒的那些人不大可能退还多给的钱，结果果然不出所料。但是，第三组情况如何？出人意料！道歉完全化解了顾客的不满。“道歉”条件那组人中退还多给钱的人数与没有被激怒那一组人同样多。一点儿不错，我们发现一句“对不起”就完全消除了顾客的怒气。（将来有类似情况，请记住这一魔法公式：1份怒气+1份道歉=0份怒气）这向我们表明道歉确实起作用，起码暂时起作用。

你先别急着认为得罪了人就立即像个傻子似的点头哈腰地说“对不起”就行了，还有一点要注意。我们的实验是丹尼尔与咖啡店顾客的一次性互动过程。如果丹尼尔与顾客们一连很多天都在进行这个实验并且一直道歉，结果会怎么样还不清楚。正如我们在《狼来了》这个故事里学到的，某句话可能被过度使用——“对不起”如果被反复滥用——很可能会失去它的作用。

我们还发现了平息或减弱顾客对我们施行报复的另一种方法。我们发现，延长丹尼尔的惹人心烦的电话与客户报复机会（他付给他们报酬，并请他们填写收据）之间的时间间隔，哪怕延长15分钟，就能平复他们的一部分报复情绪，将多余的钱退还给我们。（这里也有重要的一点需要提醒：如果激怒的程度非常严重，我不敢肯定单纯延长时间就足以消除报复冲动。）

医疗事故的处理之道

尽管很多人不这样认为，但医生实际上也是凡人，有时也会犯错误。出现这种情况，他们该怎么办？医生承认医疗中的失误并且道歉，还是拒绝承认错误？选择后者是出于一种很明确的推理：在一个诉讼成风的社会里，处世清白、不会说谎的医生如果成为被告，就比其他人更容易输掉官司。但是从另一面来说，你可能会争辩说医生道歉能够息事宁人，因而从根本上减少被告上法庭的可能。

实际上，一种方式是谦恭平和地对待病人、良好的临床态度，另一种是斤斤计较利害关系，而走法律程序解决争议，这两种截然不同的方式进行对比——说声“对不起”常常更有优越性。例如，位于巴尔的摩的约翰·霍普金斯公共卫生学院的研究人员向人们放映关于医生对医疗失误反应的录像，参与者们对那些表示道歉并承担责任的医生的评价比其他人要高得多。不仅如此，凯瑟琳·马扎尔和同事们发现，对于那些承担责任、表达道歉，并采取措施避免失误的医生，人们并不是真想和他们打官司。

如果你是一位外科医生，在给病人进行右膝手术时却用刀割到左膝，或者把手术器械忘到了病人体内，道歉是必须且明智的。病人不大可能怒气冲天，想闯进你的办公室，用那条好腿踢你，把你心爱的镇纸扔到窗外。你可能看起来更有人性，同时也降低了被告上法庭的机会。与这些实验成果一致，医学界很多人呼吁，医生犯了错误应该鼓励他们勇于承认和道歉。不过，拒绝认错、推诿过失是人性的一部分——即使这样做会演变成愤怒与报复的恶性循环。

报复是痛苦，而非愉悦

许多智者警告人们不要相信报复的所谓好处。马克·吐温说：“报复的害处在于：它只是出于一种预期；它本身是痛苦，而非愉悦；最起码痛苦的成分更大。”沃尔特·维克勒进一步地观察到：“用报复浇灭怒火无异于用盐水止渴。”艾伯特·史怀哲写道，“报复……就像滚动的巨石，有人奋力把它推上山，它以更大的力量落下来，砸断推它上山的那个人的骨头。”

有了这些劝诫人们不要实行报复的忠告，报复就真的可以避免吗？依我看来，报复是人类最基本的本能反应；它与我们信任别人这种难以解释的能力相关联，既然它是人性的一部分，它就属于难以克服的本能。或许我们可以采取类似禅宗那样的生活方式。或许我们可以放眼长远。或许我们可以从1数到10——数到1000万——让时间帮助我们。但更可能的是，对于我们不幸而且司空见惯的感情来说，这些做法无异于杯水车薪，隔靴搔痒。（关于人类情绪阴暗的另一面，请参阅第十章。）

除了压制我们的报复情绪，或许我们还可以想出别的方法使怒气得到发泄，又不至于引起负面后果。或许我们可以准备一块纸板，一面用大字写上“祝你愉快”，另一面用很小的字写上“滚开”，然后把它放到汽车仪表盘旁边的储藏格里。如果有人开快车突然闯入我们的车道，或者作出别的危及到我们的举动，我们可以把纸板拿出来，把带有“祝你愉快”的一面给他看；或者我们可以编写一些描写对方无礼举止的报复性笑话匿名发到网上去；或者我们可以找朋友诉说发泄怨气；或者我们可以把事情经过用PowerPoint软件编成图文演示，也可以当成案例研究向《哈佛商业周刊》投稿。

因报复而成功的企业家

我要说的是，除了在高速公路上九死一生的那一幕，我与奥迪之间的纠葛总的来说还是收获颇多。我由此而对报复现象进行反思，进行了几个实验，使我的观点见诸文字，并写了你现在正在读的这一章。的确，很多成功的故事都基于报复的激励。这些故事常常与企业家和商人有关，他们的自我价值与事业密切相关。当他们被别人从首席执行官或者总裁的位置上拉下来，就把报复当做终生的使命。有时他们成功地夺回原来的职位，或者成功地创建一个新企业与原来的雇主展开竞争。

例如，19世纪末叶康内留斯·范德比尔特拥有一家名为配件运输公司的船务公司。公司运行一切顺利，直到有一次他决定乘自己的游艇去欧洲度假。度假归来，他发现自己指定的负责公司运作的两名合伙人已经把他的股份全部买断并且瓜分了。“先生们，你们合伙欺骗了我。我不会去告你们，法律程序太慢。我要让你们身败名裂。”范德比尔特这样说。然后，他卖掉了游艇换成一艘客船，成立了另一家公司，恰如其分地命名为“针锋相对”公司。一点儿不错，新公司迅速成长壮大，范德比尔特最终重新控制了他原来所拥有的公司。他的公司比原来更大了，不过范德比尔特至少裁掉了两名有问题的雇员。

下面还有一个因报复而成功的故事：杰弗瑞·卡森伯格被迪士尼公司解雇后，不仅拿到了2 800万美元的补偿，还与人合伙成立了梦工厂，成为迪士尼的竞争对手并推出了风靡一时的电影《怪物史莱克》。该电影不仅拿迪士尼的童话故事开玩笑，电影中的反派角色也明显地影射迪士尼的老板（卡森伯格的前老板）迈克尔·艾斯纳。你既然知道了史莱克的背景，我建议你再看一遍这部电影，了解一下报复是多么的有创意（同时多么有趣）。

1. 事实上，报复是行为经济学的一个很好的广义比喻说法。这种本能未必理性，但也不无缘故，有时甚至是有用的。
2. 这个游戏有多种玩法，规则与钱数各有不同，但基本原则是一致的。
3. 救助措施确实帮了银行大忙，它们很快就扭亏为盈，并且给高层管理人员发放高额奖金。但是对整个经济来说，救助措施作用不大。
4. 《柠檬法案》指新买的汽车如果质量和性能达不到标准，应该得到救济和补偿的有关法律。

|第二部分|

以出人意料的方式
挑战生活中的常规

第六章
适应的法则：
如何提高我们的幸福生活指数？

“人是有适应能力的动物，能习惯于一切事物。”

——费奥多尔·陀思妥耶夫斯基

人体拥有奇异的适应能力

19世纪末叶，对青蛙、昆虫以及许多生物来说都是灾难深重的年代。心理学研究在欧洲和美国蓬勃发展（这部分归功于查尔斯·达尔文），科学家们如痴似狂地对不幸的研究对象进行分割、肢解、重新组装。科学传记记载，他们曾把上述某些动物慢慢加热，以测定它们对环境变化的适应程度。

这类研究最著名的例子就是一个无从考证的故事——温水煮青蛙。假如你把一只青蛙放到一锅开水中，它会拼命挣扎，并且很快地跳出来。但是，如果你把它放到与室温相同的水里，它会安稳地待在里面。接着，水慢慢加热，青蛙会渐渐适应水温，停在原处不动。如果你继续不断地加温，到头来就会把青蛙煮死在锅里。

我无法肯定地说温水煮青蛙这个实验是否能成立，因为我没有做过，但是这个故事却道出了适应法则的精髓。普遍接受的假设是，一切动物，包括人类，经过一定时间就几乎可以适应一切。

温水煮青蛙的故事一般是作为贬义使用。阿尔·戈尔发现这个典故可以很方便地用来比喻那些对全球变暖效应熟视无睹的人，还有人用它警示对于人权的逐渐侵蚀，商业人士和销售人员用它来证明这样的观点，即产品、服务、政策——例如价格——的变化必须通过渐进方式，这样顾客才会有时间来适应（最好是察觉不到）。对于适应性的上述比喻，人们已经司空见惯，《大西洋月刊》的詹姆斯·法罗斯在一家叫做“温水煮青蛙文档”的网上专栏中声称：“由于湿地缩小，水质污染，青蛙们的日子越来越艰难，政客们的陈词滥调也越来越没人听。我求大家可怜一下青蛙，让政客们的愚蠢说教也提高点层次，别再使用‘温水煮青蛙’这个愚蠢的杜撰了。”

事实上，青蛙的适应能力确实了不起。它们能在水中和陆地上生活，它们能把自己的颜色变得与周围环境相似，有的甚至可以模仿它们有毒的“远亲”吓退敌人。人类也一样，人的身体对环境有奇异的适应能力，从严寒贫瘠的北极到炽热干旱的沙漠。身体适应能力是人类特性中最值得夸耀的技能。

为了更好地观察人类奇妙的适应能力，我们来考虑一下人的视觉系统到底是如何运作的。如果你看完日场电影，从昏暗的电影院走到阳光下的停车场，猛然暴露在耀眼的阳光下，你的眼睛却很快就会调整过来。从昏暗的影院转移到明亮的阳光下，显示出适应的两种方式。第一，我们能很好地适应范围很宽的光谱，光照度从光天化日之下（照度最强可以达到100 000勒克斯）到黄昏日落（照度最弱达到1勒克斯）。即使在星光下（照度最弱达到0.001勒克斯），我们也能分辨出某些东西。第二，眼睛的调整需要一点时间。我们刚从暗处来到亮处，眼睛不能完全睁开，但是过了几分钟，我们就习惯了新的环境，视觉系统就会正常运作。我们适应得非常轻松，以至于几乎感觉不出外面的实际亮度。

对光的适应能力只不过是人类总体适应能力中的一个例子。人们遇到新的气味、物体表面、温度、环境噪音等，也会经历同样的过程。一开始，大家都有明显的感觉，但时间一长，人们就逐渐不再注意，到了一定程度，就习以为常了。

说到底，人们对于周围世界进行观察与学习的注意力是有限的——适应能力是一个非常重要的“新事物过滤器”，它能够帮助人们把有限的注意力集中到事物正在发生的变化上，预见到可能带来的机会或招致的危险。适应能力让人们在瞬息万变的环境中，发现重要的变化并加以处理，同时忽略那些非重要变化。如果空气的味道5个小时以来一直相同，你不会有异样感觉。如果你在沙发上看书，闻到煤气的味道，就会立刻注意到并马上离开，到室外给煤气公司打电话。我们应该庆幸，人体能够熟练地适应许多不同层次的变化。

疼痛耐量取决于痊愈的希望

还有一种适应叫做“快感适应”。它与我们对痛苦和愉悦经历的反应有关。举个例子，我们通过假想来进行一个实验：闭上眼睛，假想你在汽车事故中受了重伤，腰部以下完全瘫痪，你会怎么样。假想你坐在轮椅上，再也不能站起来走路、跑步了。假想你天天要面对残疾的心理折磨与肉体痛苦，许多活动的乐趣再也享受不到了，你对美好未来的憧憬已经化为泡影。想到这些，你可能认为失去双腿就会使你痛苦终生，永无出头之日。

实际上，我们很善于观察未来，却预见不到我们如何适应它。很难想象，过上一段时间，你可能习惯了生活方式的改变，适应了你的残疾，并且发现一切并不像你原来想的那么可怕。你更难想象到，在新的条件下还会发现新的预想不到的快乐。

很多方面的研究表明，人们适应的速度比我们想象得要快。问题是：适应是怎样进行的，它到底能否提高人们的满足感，如果能，会提高到什么程度?

我上特拉维夫大学的第一年，有机会对疼痛适应的概念(注)进行反思，后来又进行了实证检验。我最早学习的一门课程是大脑生理机能。这门课的目的是了解大脑不同部分，以及它们与行为之间的关联。哈南·弗伦克教授问我们，饥饿、癫痫，以及记忆的运行机制是什么？语言的产生与发展的原因是什么？我对生理学专业没有太大的兴趣，但实际上从许多方面来说，它都是非同寻常的一门课——包括弗伦克教授通过亲身经历指引自己的研究兴趣。

弗伦克教授出生在荷兰，1968年移居到以色列时还不满18岁。他参加以色列国防军不久，乘坐的装甲车压到了地雷，装甲车被炸，造成他双腿截肢。鉴于这样的经历，弗伦克教授的主要研究兴趣——毫不奇怪——就是疼痛，我们在课堂上对这一课题作了某些详细探讨。我本人对这一课题也有很大兴趣，经常到弗伦克教授的办公室对此进行深入讨论。由于我们俩经历相似，我们对痛苦的讨论既有个人因素，又属专业研究。不久，我们发现我们在痛苦、痊愈、克服伤残方面有类似的经历。我们还在同一康复中心治疗过，尽管前后间隔了好多年，我们接受过相同医生、护士，以及理疗师的治疗。

有一次到弗伦克教授那里去，我对他说刚去看过牙，钻牙时我没使用普鲁卡因或其他止疼剂。“我觉得挺有意思。”我说，“钻牙很疼，我能感觉到钻头打在神经上，但我还能忍得住。”奇怪，弗伦克教授告诉我，他自从受伤以后看牙科也从来不用普鲁卡因。我们开始琢磨，这到底是因为我们俩碰巧都是以疼为乐的怪人，还是由于我们长期经受疼痛，因此钻牙似乎就成了小菜一碟，对我们影响不大。从直觉上，或许我们都比较自信，我们认为很可能是后者。

过了大约一个星期，弗伦克教授让我顺便到他的办公室去一趟。他一直在考虑我们俩的谈话，建议我们用实验证明这一假设，即假定我们俩别的方面都正常，对疼痛不太在乎只是由于我们的经历造成的。于是，我第一次亲身经历的社会科学研究就此开始。

我们找了一家专门为在战争中负伤的军人服务的乡村俱乐部，在那里设立了一个小型实验室。那家俱乐部非常棒，有坐轮椅的人玩的篮球，给失去上肢或下肢的人开的游泳课，甚至还有盲人玩的篮球。（盲人篮球与手球相似，两边的边线就是墙，球里面有个铃，可以发出声音。）康复中心为我进行理疗的理疗师摩西是个盲人，他就是一支盲人篮球队的队员，我非常喜欢看他打球。

我们在乡村俱乐部周围贴了告示："诚招志愿者参加简短、有趣的实验研究。"参与者都不同程度地受过伤，他们急切地来到小实验室，迎接他们的是一个配有加热装置的水池，里面是热水，还有支温度计。我们已经把水加热到48摄氏度，并请他们先伸进一只手臂。参与者的手一放进热水，我们马上按下计时器并且对他们说，如果发烫的感觉上升到疼痛（我们称之为"疼痛门槛"）马上告诉我们。然后，我们让参与者继续把手臂放在水中，直到他们觉得忍受不住了（这叫做"疼痛耐量"）就把手臂拿出来。做完一只换另外一只。

一旦参与者结束了实验，我们就向他们提出一些问题：受伤的时间与经过，第一次住院期间的疼痛情况（平均来看，这些人的受伤时间在参加我们实验之前的15年），还有最近几个星期的情况。这样做挺费时间，不过我们还是设法收集了大约40个参与者的数据。

下一步，我们想弄清参与者受伤的经历是否可以提高他们忍受疼痛的能力。如果想这样做，我们就需要找另外一组人作为参照，对不同组的"疼痛门槛"和"疼痛耐量"进行对比。我们原想征召一些根本没有受过伤的人——学生或者购物中心的顾客。但仔细考虑以后，与这些人比较，可能牵涉进许多别的因素。学生们比参与者年轻太多，到

购物中心随机找来的人在个人经历、受伤与否、生活等方面千差万别，不具备可比性。

我们决定采取另一种方法。我们把40份参与者的医疗档案拿到我和弗伦克教授曾经住过很长时间的那家康复医院，找到一个医生、两个护士，还有一个理疗师。我们请这些专业医学人士把这些人分成两组——轻伤组和重伤组。这样分开之后，我和弗伦克教授就有了两组人，除了受伤程度不同，相对来说他们在其他方面有很多共同点（参与者们都参过军，受过伤，住过院，都是同一个老兵乡村俱乐部的成员等）。对这两组人进行对比，我们希望弄清楚参与者们当年受伤程度是否影响到多年以后他们对于疼痛的感受。

重伤组由诺姆这样一些人组成，诺姆在军队里担任拆卸地雷的工作。很不幸，在一次工作过程中，地雷在手中爆炸，好几块地雷碎片穿透他的身体，使他失掉了一条腿，一只眼睛失明。轻伤组的人中有耶胡达，他在执勤时摔断了胳膊。他接受了手术，加了个钛合金托盘修复肘关节，除此之外，他身体各方面都很健康。

轻伤组的参与者报告说，他们的手臂放进热水后大约4.5秒钟就会感到疼痛（疼痛门槛），而重伤组的人大约10秒钟才感到疼痛。更有意思的是，轻伤组的人把手臂放进热水中大约27秒钟拿出来（疼痛耐量），而重伤组的人把手臂放进热水中可以持续58秒钟。

特别引起我注意的是，为了防止参与者烫伤，我们设置了一个最长时限，不允许他们的手臂在水中超过60秒钟。我们事先没有把这个60秒规则告诉参与者，不过一旦他们到达60秒时限，我们就要求他们将手臂拿出来。在轻伤组，我们的这条规则派不上用场；在重伤组，除了一个人以外，剩下的参与者都需要我们提醒，才会将手臂从热水中拿出来。

这是皆大欢喜的结局吗？我和弗伦克教授发现我们的推测并不像原来以为的那样，只是突发奇想——起码在疼痛反应这方面。更何况，我们发现这一感知痛苦的实验，似乎牵涉到更普遍意义上的适应问题。尽管实验的参与者是许多年前受的伤，但他们忍受疼痛的方式和能力似乎都发生了全面变化，而且这种变化一直持续很长时间。

为什么过去的疼痛经历能够使参与者的反应有这样大的改变？我们从参与实验的两个人身上得到了暗示。与参加实验的其他外伤患者不同，他们一个患的是癌症，另一个患的是严重的肠道病，更不幸的是，他们都是晚期患者。我们当时写告示并没有明确参与者的条件，这两个没负过伤的人来应征我们的实验，我一时不知该怎样处理。我不想让他们白白受罪，但又不想挫伤他们的热情，于是就让他们参加了实验，但是，我没有把他们的材料列入研究范围。

研究结束后，我又看了一下他们的数据，发现里面有些内容非常引人注意。他们对疼痛的忍受能力不但比重伤组低（他们的手臂在热水中停留的时间更短），而且比轻伤组的人也低。尽管不可能仅凭两个人的数据作出有实质意义的判断，但我仍然猜测，把他们两个人的病痛与其他参与者（还有我本人）受伤状况进行对比就有可能得到线索，帮助我们理解为什么受过重伤的经历能导致人们对疼痛不那么在乎。

我住院时，经受的疼痛都与痊愈康复相关。手术、理疗、浸泡疗法都非常痛苦，但我忍受住了，期待它们能使我好起来。即使某些治疗效果不明显或者没有作用，但我依然认为这些做法原本就是为我的康复而作出的努力。

例如，在我受伤后最初几年，使我备受折磨的一种做法是皮肤牵引治疗。每次治疗都需要我坐下，弯曲肘部或膝部长达1个小时，此时伤疤部位只能缩小一点点，但已经长好的皮肤却绷得很紧，手臂或者腿部又不能完全伸直。为了纠正这种情况，我需要自己进行皮肤拉

伸，有时需要用理疗方法协助——用力推挤绷紧的皮肤，还不能撕裂伤疤，尽管我已经感觉伤口仿佛已被撕开。如果一天之内不对缩紧的伤疤进行多次拉伸，它就会进一步紧缩以至于我无法完全行动。到了这一步，医生就需要重新安排皮肤移植手术，再向伤疤部分植皮，整个皮肤牵引的过程又要重来。

在与皮肤收缩进行斗争的过程中，最让我感到难受的是我脖子前部的伤疤。每当我低头俯视或者放松肩部，皮肤的压力就会减小，伤疤部分就会收缩。为了伸展这些伤疤，理疗师让我整夜完全平躺着睡觉，头部伸出床垫下垂。这样，颈前部就能得到最大限度的伸展（这一睡姿留下的纪念是我至今还天天感到颈部疼痛）。

我想说明的一点是，这些治疗方法尽管不舒服甚至痛苦，但目标都是减少行动，限制增大活动幅度。我猜测像我这样受伤的人学会了把疼痛与良好结果的希望相关联——这种痛苦与希望的关联克服了某些对疼痛的天生恐惧。从另一方面看，这两名参与实验的长期病患无法建立疼痛与康复希望之间的关联，相反，他们更可能把疼痛与病情加重或者死亡联系起来。缺少了正面的关联，疼痛对他们来说就变得更可怕了。

这些想法与最早对疼痛做过的最有意思的研究不谋而合。第二次世界大战期间，一个叫比彻的医生被分配到意大利的安齐奥滩头阵地，他在那里救治了201名伤员。根据他的记录，他观察到尽管伤兵受的都是“穿透伤”和“大面积软组织损伤”的重伤，只有3/4的人要求使用止痛剂。比彻把这些医疗记录与各种事故中受伤的平民相对照，发现与战争中受伤的士兵相比，受伤的平民要求止痛剂的人数更多。

比彻的观察结果表明，疼痛是一种相当复杂的感受。他的结论是，人们感受到的疼痛总量不仅是伤情在起作用，还取决于感受疼痛的背景环境，以及人们对受伤意义的诠释。如果让比彻来解释，他会认为是我受伤的经历使我对疼痛不太在乎。我和平常人一样，并不是

以疼痛为快乐或者是不存在疼痛感。我的例子表明：适应能力，以及我建立的疼痛与痊愈的关联，帮助我克服了某些伴随疼痛而来的负面情绪。

烧伤与分娩，哪种更疼？

回到学校，伊娜·维纳教授（她教的是心理学）对我们说，女人对疼痛的耐受力比男人高，因为她们需要经历分娩的过程。这种理论虽然听上去不无道理，却与我在医院烧伤科的个人经历不相符。我在那里遇到戴利亚——一个50岁左右的妇女——她在做饭时突然晕倒，被送进医院。她倒在燃烧的火炉上，左臂大面积烧伤，需要2%的全身面积植皮（与其他很多同类病人相比，她的伤是很轻的）。戴利亚和我们一样厌恶浸泡疗法和拆除绷带的过程，她告诉我，她认为与烧伤及其治疗过程相比，分娩的疼痛根本不值得一提。

我把这件事告诉维纳教授，但是她丝毫不为之所动。我那时的课余时间多用于打工，于是，我到正在进行实验规划设计的计算机实验室去，在那里安装了水加热设置，开展了一个小型实验。我邀请路过的学生把手伸进热水，直到他们无法忍受，以此来测定他们的疼痛耐量。我对每一个人的性别作了记录。结果很明显，男生的手在热水中停留的时间比女生要长得多。

第二次上课之前，我迫不及待地举手，向维纳教授和全班同学讲述了我的实验结果。她毫不迟疑，不假思索地说我的实验只能证明男人都是白痴。“那些人，”她嘲笑说，“怎么会把手放到热水里供你实验？如果疼痛真的有意义，你就会看到女人到底能忍受到什么程度了。”

那一天，我学到了有关科学，同时也有关女人的重要一课。我同时学到，如果一个人对某件事情坚信不疑，要说服他（她）改变信念是非常困难的。注

幸福感会持续多久？

亲爱的读者，现在你对体能适应（比如，视觉系统）和疼痛适应的运行有了大致了解，下面，我们来研究一下快感适应——习惯于我们的住处、家园、浪漫伴侣，和其他几乎所有事物的过程。

我们刚搬进一幢新房子，可能会为光亮的硬木地板而感到兴奋不已，或者为厨房里俗艳的柠檬色橱柜感到格格不入。过了几个星期，这些因素逐步淡化为背景。又过了几个月，橱柜的颜色不再显得那么刺眼。但是同时，美观的地板也失去了原来的魅力。这种情绪上的逐渐稳固现象——原有的正面感觉淡化，负面感觉也减弱——我们把这一过程称做快感适应。

如同我们的眼睛很快可以适应光线和环境变化，人类能够适应期望与体验的变化。例如，安德鲁·克拉克描述英国工人的工作满意度与工资的相对水平密切相关，而不是与工资的绝对水平有关。换句话说，人们逐渐习惯于他们目前的工资水平（无论多高或多低）。不管他们实际能拿到手的工资总额是多少，能加薪真是再好不过，不过如果工资金额下降，人们就会痛苦不堪。

在快感适应的最早研究中，菲利普·布里克曼、丹尼尔·科茨还有罗尼·雅诺夫–布尔曼比较了三组人的总体幸福感：截瘫患者、乐透大奖获得者，还有既不是残障也不是特别幸运的普通人。如果数据采集时间是导致截瘫或者中大奖的隔天，人们会预测到截瘫患者要比普通人痛苦得多，而中大奖者会比普通人幸福得多。但是，实际数据是在事

件发生一年后采集的。数据表明，虽然三组人的幸福水平还存在差别，但他们之间的差别并不像人们想象的那么大。尽管截瘫患者的生活满足感不如普通人，中大奖者的生活满足感比普通人要高，但截瘫患者和中大奖者的生活满意度都与普通人接近，而且接近的程度令人吃惊。换言之，生活中的突发事件——例如受重伤或者中大奖——会对幸福感产生重大影响，但它的效应在很大程度上随着时光流逝而逐渐消磨减弱。

失恋的伤痛

罗密欧和他的第一个女朋友罗莎莉分手后，你想象得到他觉得世界末日已经来临。他把自己关在房间里彻夜不眠。他的父母焦急万分，表弟问他近来如何，罗密欧似乎因为受到心爱女友的拒绝而悲伤不已。“她已经立誓割舍爱情。”他悲叹道，“我现在活着也就等于死去一般。”可是，当天夜里当罗密欧遇到朱丽叶时，立刻就把罗莎莉忘到九霄云外。

尽管我们多数人不会像罗密欧那样喜新厌旧，但我们遭遇失恋那种肝肠寸断时的应变能力比预想要强得多。保罗·伊斯特威克、伊莱·芬克尔、塔玛·克里希那穆提，还有乔治·勒文斯坦对一些大学生进行了38个星期的跟踪调查，对他们恋爱的直觉和现实状况进行了仔细研究。研究人员首先询问热恋中的学生：如果和恋人分手，他们的感受会怎样（他们都预料自己会成为被罗莎莉拒绝的罗密欧），然后开始等待。因为研究的时间比较长，这期间肯定会有恋人分手，也就为研究人员提供了观察他们跌落浪漫悬崖以后真实感受的机会。然后，研究人员把参与者们原来的预期与实际感受进行对比。

事实表明，劳燕分飞并不像学生们预想的那样天崩地裂、日月无光，他们分手后感觉忧伤郁闷的时间也比原来预想的短得多。这并不是说恋人分手不会导致情绪低落，而是说它的严重程度一般比人们的预想要轻得多。

大学生们的想法反复无常（尤其是在恋爱上），人们认为这一切都是理所当然的，但是，这一类现象在不同年龄段的人群里都存在。总的来说，人们不善于预测自己的幸福。问一对夫妻如果他们离婚会有什么样的感受，他们一定觉得到那时将会痛不欲生。这种预期很大程度上是准确的，但离婚对于夫妻任何一方的伤痛却并非像原来想象的那么深重。我无法肯定这一结论能否导致良好的社会效果，但它确实意味着我们不应该对离婚忧心忡忡。到头来，我们会在一定程度上适应，而且还将继续生活，直至将来某一天重新得到爱情。

过去10年里，大量的研究强化了这样一种观点，即内在幸福感会对重大生活事件作出反应，并且打乱“常态”，但它在一定时间内会恢复到基本状态。我们的快感适应力虽然不是万能的，但它在多数情况下，很大程度上都会发生作用——不管是适应新家、新车、新人际关系、新受的伤还是新工作，甚至是囚禁生活。

总而言之，适应性似乎是人类随时都会用到的内在品质。但是，快感适应会给有效决策造成麻烦，因为我们经常不能准确预测自己真正能适应到什么程度——起码与我们实际可以做到的还有一段距离。再想一想截瘫患者和中大奖者的例子，无论是他们本人还是他们的家人、朋友，都无法估计到他们对新境遇的适应程度。当然，这一例子对其他很多环境同样适用——恋人分手、失去职务晋升机会、自己喜欢的候选人落选。所有这一切的情况，我们都可以预测到，如果事与愿违我们将痛苦不已；我们还以为，只要如愿以偿我们就会幸福无比。但在多数情况下，这种预期很大程度上都是靠不住的。

说到底，我们能够准确预料，从昏暗的电影院走到阳光照耀下的停车场会发生什么，但是让我们预测快感适应的速度和程度，我们却很难预测得出。无论好事坏事，我们都预料不到——从长远来看，我们遇到了好事，最终不会像原来料想的那么幸福；发生了坏事，我们也不会像原来料想的那么悲伤。

预测快感适应之所以困难，原因之一是我们进行预测时，常常忘了考虑这样一个事实，即生活会继续，假以时日其他事件（正面的和负面的）会对我们的幸福感产生影响。假设你是个职业大提琴演奏者，对巴赫的作品非常精通。音乐是你的生活与快乐的源泉。不幸的是，在交通事故中你失去了左手，永别了心爱的大提琴。事故过后，你很可能极端沮丧，并且预料自己将痛苦终生。

无论如何，音乐曾经是你的生命，现在却一去不复返了。不过在你的不幸与悲伤之中，你不了解自己到底具有多么非凡的适应性。我们来看一下安德鲁·波托克的故事，他是佛蒙特州蒙特利埃的一位盲人作家。早年的安德鲁·波托克是个有天赋的画家，后因先天性色素性视网膜炎而逐渐失明。他失明后，发生了一件事：波托克发现自己能够用词语来作画，就像他过去使用颜料一样，他写了一本书描述了自己整个失明的过程。他说："我原以为会一下子跌入万丈深渊，永无出头之日，但是突然间神奇般地得到解脱。一天夜里我做了个梦，梦见词句从我口中喷薄而出，就像庆祝会上无数的装饰品迎面吱吱作响，一一展开。那些语句五彩缤纷，我从梦中醒来，并且意识到我还能做些别的。欢快的词句从我口中喷涌出来，我的内心一片光明。让我惊奇的是，别人也受到这些词句的感染。我把它们写成书出版，同时我觉得上天重新赋予我以神奇的力量。"

"失明最大的困难之一是迟缓，"波托克补充说，"在行动过程中要时刻估计出你的位置，时时刻刻不能松懈。人们好像都和你擦身而过。不过有一天，你会发觉行动迟缓并没有那么糟糕，保持警觉也有

回报，你会打算写本书，书名就叫《慢活》。”当然，波托克也总是为失明而感到遗憾，这给他的日常生活带来了数不清的困难。但失明也好像给了他一本护照，让他有机会访问一个原来不曾想象过的国度。

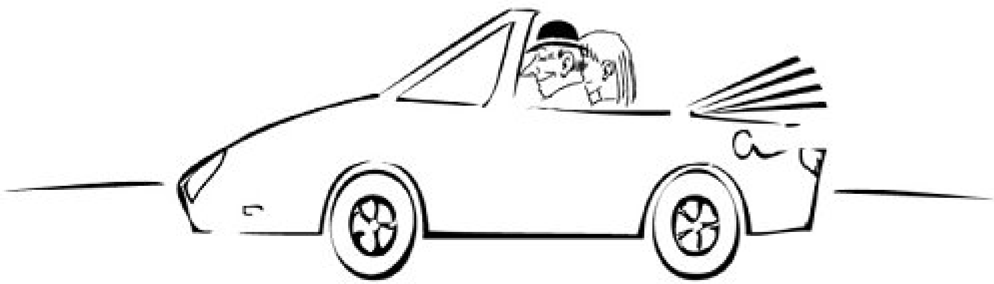
请你把自己想象成那位大提琴演奏家。到头来，你可能会改变自己的生活方式，并且加入新的事物。你可能建立新的人际关系，和你所爱的人度过更多时间，从事音乐历史一类的职业，或者去塔希提岛旅游。所有这一切都会对你的精神状态产生巨大影响，吸引你的全部情感。你会永远对事故感到遗憾——身体上如此，同时还会提醒你生活本该如此——但它的影响不会像原来你想象的那样历历在目、魂牵梦绕。“时间会医治一切创伤”，此话千真万确，因为随着时光流逝，你会部分地适应你的状态和环境。

“快乐水车”与幸福指数

由于无法预测快感适应可能达到的程度，作为消费者，我们逐渐增加消费，希望买来的新玩意能让我们更幸福。的确如此，新买的汽车能让我们感觉非常神气，不过很遗憾，这种感觉也只能保持几个月。新车开惯了，新鲜劲儿渐渐就没了。我们又去寻找新的事物，希望能给自己带来幸福：新太阳镜、新电脑，或者再买辆新车。

这个推动“别人有，我也要有”的怪圈又称做“快乐水车”。我们期待到手的东西会给自己带来幸福，但却意识不到这种幸福感只是暂时性的，结果一旦适应了又去追寻别的。我们会想：“这一次，它会让我幸福很长一段时间。”快乐水车现象的荒谬就像下面这组漫画描写的。漫画中的女人有辆可爱的汽车，她可以装修一个新厨房，不过，从长

远看，她的幸福水平并不会有多少变化。就像俗话说的：“站在高山顶，还有更高山。”



“丹，去年买这辆车时我高兴得要发疯了，可是现在一点儿新鲜感也没有了。我们把厨房再装修一遍，怎么样？”

对上述规律进行实例研究的是戴维·施卡德和丹尼尔·卡恩曼。他们决定对一种公认的信念进行检验，即加利福尼亚人的幸福指数更高——说到底，他们也住在加利福尼亚，那里的气候一般来说是非常好的。[注]结果并不值得惊讶，他们发现中西部人认为加利福尼亚人生活在温暖适宜的气候里，总的来说，具有相当高的生活满意度，同时加利福尼亚人认为中西部人的总体生活满意度相当低，因为他们不得不忍受摄氏零度以下气温的漫长冬季。两个地区的人因此都预料如果芝加哥人搬到加利福尼亚居住，会感到生活方式有非常大的改善，而洛杉矶人如果搬到中西部居住，会感到幸福度大幅降低。

这些预测准确到什么程度？事实表明它们还算准确。新搬家的人确实因为气候不同而分别体验到预料中的生活质量的改变。但是与其他情况相似，一旦适应性出现，他们习惯了新城市的环境，生活质量不知不觉地又回到了搬家前的水平。最重要的是：即使你短期内对某件事物怀有强烈的感情，从长远看，这也未必使你像原来预料的那样欣喜若狂或者痛苦不堪。

幸福感和厌恶感的“中断测试”

鉴于快感适应利弊兼备，那么你可能想知道，我们是否能够利用对它的了解，让它为我所用呢？当适应对我们有利（例如，我们习惯于受伤后的生活），我们就让它发挥作用。不过如果是我们不想适应的情况，该怎么办？我们是否有办法延伸对于新车、新城市、新人际关系等的满足感呢？

延缓适应的关键是中断适应过程。利夫·纳尔逊和汤姆·梅伊韦斯正是这样做的。他们在一系列的实验中，测量了短时间中断——他们称之为快感中断——分别对人们愉悦和痛苦体验产生的总体幸福感或者厌恶感有什么影响。从本质上说，他们想弄明白对愉悦体验进行中断是否会增加愉悦感，对负面体验进行中断是否会使该体验加重。

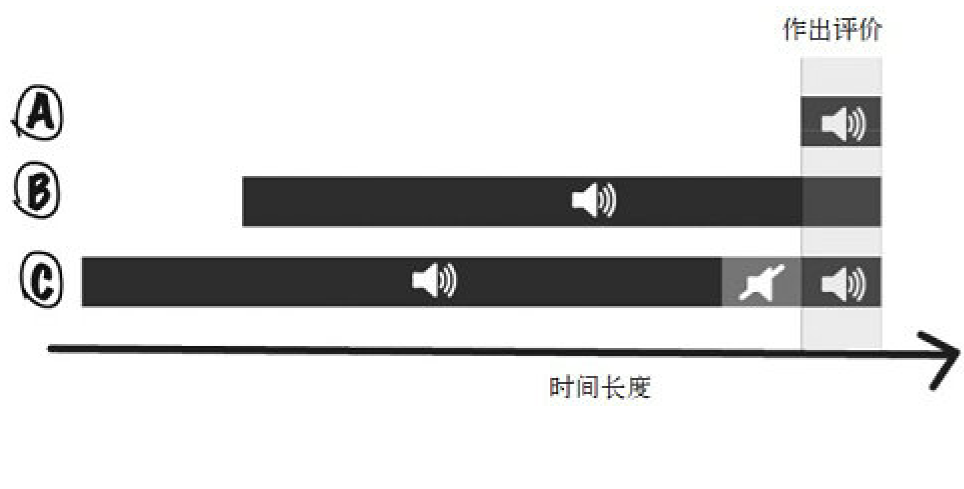
我详细描述他们的实验和结果之前，先想一件你不情愿做的事情。可能是准备报税单，复习功课准备考试，清洗家里所有的窗子，或者是度假归来给你敬畏的莒丝姑妈，还有那一大家子的每个人写感谢信。你安排了相当一段时间想要把这头疼的任务用一天统统完成，你面临这样的问题：是把这些活儿一鼓作气干完呢，还是中间休息一下？换一种方式，假如你舒服地躺在水池里泡热水澡，手中端着一杯冰爽可口的山莓冰茶，品尝着面前一盘新采的草莓，或者正在尽情享受热石按摩。你是想把愉悦的体验一下子享受到底呢，还是中间休息一会儿做点什么别的？

利夫和汤姆发现，总的来说，如果问人们愿意中断哪一种体验，他们更愿意中断厌烦感体验，而想把愉悦体验不加中断一直享受到底。但是根据适应的基本法则，利夫和汤姆怀疑实际情况应该相反。他们猜测，中断会暂时停止任何适应过程，也就是说，中断厌恶感的体验过程是有害的，而中断愉悦感的体验过程是有益的。

为了试验他们假设中的痛苦一面，利夫和汤姆把耳机绑到一些参与者的耳朵上，给他们播放真空吸尘器的噪声。这不是手提吸尘器的嗡嗡声，而是长度为5秒钟的大功率机器的轰鸣声。第二组参与者更不走运，他们听到的声音和第一组相同，但时间却持续了40秒钟。可以想象出这些倒霉蛋紧抓着椅子扶手紧咬牙关的样子。最后一组人经历了同样令人不快的40秒钟的真空吸尘器轰鸣，接下去是几秒钟的空白，最后又是5秒钟的相同噪音。客观地说，最后一组经历的噪音量比前两组都大。但是，他们的厌恶感也比前两组大吗？（你可以回家试一下：趴在地板上，耳朵紧挨着吸尘器，让你朋友把吸尘器打开再关上——考虑一下分别在几种条件下，最后5秒钟你的烦躁感觉。）

要求参与者听的是：（A）长度为5秒钟的真空吸尘器噪声；（B）长度为40秒钟的真空吸尘器噪声；（C）长度为40秒钟的真空吸尘器噪声，接着有几秒钟的中断，最后又是长度为5秒钟的真空吸尘器噪声。在这3种条件下，要求参与者各自对最后5秒钟感受到的厌恶情绪作出评价。

测量对连续或中断噪声经历的厌恶程度



听过噪声以后，参与者对最后5秒钟经历的噪音厌恶程度作出了评价。利夫和汤姆发现最受宠爱的一组——只听了5秒钟噪声——对噪声的厌恶程度最高，超过了另外经历噪声时间更长的两组。你们可能猜到了，这一结果显示经历40秒钟吸尘器轰鸣声的人对它已经习惯，因而认为最后5秒并不是那么难以忍受。噪声过程有中断的一组又怎样呢？事实证明，中断使问题加重。适应感消失，而最初的厌恶感又恢复了。

实验的教训是什么？你可能认为从事枯燥和无聊的工作，中途停下来休息一会儿会有好处，但这样的中断实际上减弱了你的适应能力，如果你需要重新开始工作会觉得问题更严重。假如你在打扫房子或者准备报税文件，最好的做法就是一鼓作气干完为止。

那些愉悦的体验又怎么样呢？利夫和汤姆请两组参与者躺在只有在布鲁克斯商店才能预订到的高级按摩椅上享受3分钟的按摩。第一组是3分钟不间断的按摩。第二组先按摩80秒钟，间隔20秒钟，然后再继续按摩——总的按摩时间是2分40秒——比不间断那一组的时间少20秒钟。按摩结束后要求所有参与者对整个按摩过程作出评价。结果表明，那些接受中间带有间隔、时间较短按摩的参与者不仅对整个按摩评价更高，而且表示将来愿意出两倍的价钱享受一次同样带间隔的按摩。

参与者各自接受一次：（A）时间为3分钟不间断的按摩；（B）先按摩80秒钟，中间隔20秒钟，再继续按摩80秒钟。要求所有参与者对整个按摩过程的享受程度作出评价。



很清楚这一切都与直觉相反。你在忙着准备填写令人头疼的报税文件，能够停下来休息一会儿，哪怕是几分钟，还有比这更美的事吗？你正在享用垂涎已久的一份本和杰里的樱桃加西亚冰激凌，为什么要中途把冰激凌勺放下来？为什么你躺在浴盆中正泡得惬意，却要从浴盆中出来在冰凉的空气中往杯子里加饮料，而不让别人替你添？

窍门就在这里：不要以为休息片刻可以做暂时摆脱烦人的苦差事，想一想重新开始做不喜欢的工作有多难。同样的，假如你不愿意冒着凉气离开浴盆为自己的杯子里加饮料，想一想重新躺进浴盆的热水中会何等舒服。

塞翁失马，焉知非福

我们一方面擅长于适应一系列的新环境，同时又非常不善于判断我们自身的变化和适应程度。我们想当然地认为痛苦和厌恶的感受会一成不变，而带给我们愉悦的事物能够天长地久。

适应是一种运作于生理、心理，以及环境深层次的微妙的普遍进程，它影响到我们生活的各个方面。由于它的普遍性和不确定性，我们对相当一部分适应性知识还知之甚少。例如，人们对新环境感到习惯，不过我们并不清楚这一快感适应过程到底是完全的还是部分的。快感适应是怎样奇妙地影响我们，或者它是否通过多种途径影响我

们，这一点也不清楚。不管怎么说，下面的故事可能对这一重要课题有所阐释（请继续往下读，后面有关快感适应的研究更精彩）。

为了说明快感适应的复杂性，我想讲一些我本人至今尚未适应环境的例子。我所受到的伤大部分能够看得到（颈部、脸部、腿部、手臂的伤疤），从受伤早期，我就非常注意周围的人是怎样看我的。我特别关注人们对我的看法，多年来它给我带来很多痛苦。有一个时期，我日常生活中遇到的陌生人不像过去那么多，我对自己在别人眼中的印象不再那么敏感。不过，每当要出席大型会议，特别是需要面对我不认识或者刚认识的人，我就变得特别敏感，并且在意他们如何看待我。当人们把我介绍给某人，在我的头脑中自动会记录下他们看我时的表情举止，他们是否伸手握我受过伤的右手，是怎样握的。

你可能猜测，经过这么多年我已经适应了自己的个人形象，但事实上，时间并没有使我的敏感度减弱很多。我的外观当然比过去好多了（伤疤随着时间流逝而不那么明显了，我还做了多次手术），但我仍然保持关注，在意别人对我的外貌的反应。为什么适应性在我的这一案例中没有成功？或许这和吸尘器实验相似。不断关注别人对我的外貌的反应阻碍了我的适应进程。第二个适应失败的事例与我的梦有关。事故刚发生的那段时间，在我的梦境中我仍然是年轻、健康、皮肤光洁的。很明显，我拒绝承认或者无视自己形象上的改变。几个月以后，有了某种程度的适应；我开始梦到治疗、理疗、医院里的生活、在我周围的医疗器械。不过就是在这些梦里，我的自我形象仍然是没有受过伤的，我仍然是健康的，只不过身上全是各种各样的治疗仪器，压得我喘不过气。最后，事故发生经过一年，我的梦里不再出现自己的形象——我成为一个旁观者。我不再从梦中惊醒，真正意识到自己受伤的严重程度（这是好的一面），但是我从来没有习惯于受伤后的自我（这是不利的一面）。解脱自己与睡梦的关联有一定好处，尽管弗洛伊德学说是这样解释的，它似乎也表明，在适应改变后的环境这一进程中，我有一部分是失败的。

我的个人适应性的第三个例子，是我作为学术工作者从职业生涯寻求乐趣的能力。总的来说，我设法找到这样的工作，它允许我状态好的时候多做些工作，感到疼痛的时候少做一些。在选择自己职业生活过程中，我猜测面对并接受自己局限的能力与我称做“主动适应”的因素有关。这种适应既不是体能的，也不是快感的，它有点像进化论中的自然选择，它的基础是在一长串的决策过程中作出很多细小改变，因此最终结果与一个人的环境和局限相契合。

我小时候从来没有梦想从事学术工作（谁会有这样的梦想呢），我选择职业道路的过程是缓慢的，一步一步的，经过了许多年的时间。读高中时，我属于班里比较安静的学生，除了偶尔讲个笑话以外从不大声说话，也很少参加学术讨论。大学一年级，我还在烧伤治疗阶段，身上穿的是紧身衣（一种从头到脚趾全部包裹起来的弹性衣服，可以给身体施加压力，促进皮肤组织康复），就是说其他学生能参加的许多活动都没有我的份。我还能干什么呢？我只能把自己埋在力所能及的活动中：就是学习（我小学和中学的老师们都觉得难以相信）。

随着时间的流逝，我进行了更多学术方面的探索。我开始喜欢学习，我向自己和别人证明起码我身体的一部分并没有变：那就是我的大脑、思想，还有思维方式[注]，我也由此得到巨大的满足感。我使用时间的方式、我喜欢的活动都在逐渐发生变化，直到某一天，我非常清楚地认识到我的局限、能力，以及学术生涯之间存在着非常好的契合。我的决定不是一时冲动，相反，它经历了长时间，一小步一小步地逐渐形成——每一步都在向着适合于我现在的生活接近，我已经心怀感激地习惯了这种生活。（感谢上苍，我现在从中感到了无穷乐趣。）

总的来说，每当我审视自己的受伤事件时——严重、痛苦、历时长久——自己都感到奇怪，到现在，我的生活竟然还这样好。我无论

从个人生活，还是职业生涯里都找到了极大的幸福。时光荏苒，我感到的疼痛也不再那么难以忍受了；我不但学会如何对付它，还发现可以做一些事情来限制它。那么，我已经完全适应了目前的环境了吗？没有。不过比起我18岁时的预想，我现在做到的已经不啻霄壤了。我对于适应的神奇力量满怀感激之情。

善用适应性，提高生活的幸福感

既然我们对适应性有了一定了解，我们能够利用适应的有关规律来帮助我们更好地安排自己的生活吗？

我们拿即将毕业的大学生安举例。过去4年里，她一直与别人合住在一间没有空调的小宿舍里，房子又旧又潮湿，家具破旧，同住的两个人邋遢且不修边幅。这期间，安一直睡上铺，没有地方摆放衣服、书籍，连她珍爱的一套袖珍丛书也没有地方摆放。

离毕业还有一个月的时间，安在波士顿找到了一份非常好的工作。她渴望着搬进自己的第一套公寓。领到第一份工资，她把想买的东西列了一张清单。安怎样作出购物决策才能最大限度地获取尽可能持久的幸福感呢？

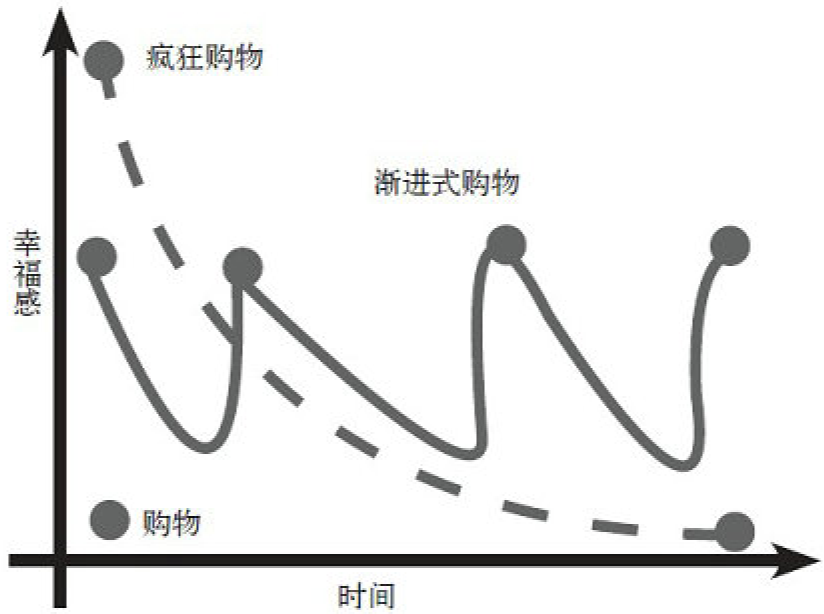
第一种可能是，安拿到工资后（当然要先付掉房租和其他账单）马上开始疯狂购物。她可以扔掉从别人那里接手过来的旧家具，买一套漂亮的新沙发，一张太空泡沫床，大尺寸的等离子电视机，甚至凯尔特人队的赛季套票。在非常郁闷的环境里忍受了那么长的时间，她可能会想，“我该尽情享受一番了！”另一种选择方式则是渐进式购买。她可以先买一张新床。大约过上半年，再高高兴兴地买台电视机，明年再买套沙发。

尽管处在安的角色上的多数人都会认为把公寓装饰一新更为惬意，于是就大手大脚地花钱——到现在我们应该清楚地认识到，鉴于人类适应的倾向，她沿着渐进的道路前进才会感受到更大的幸福。安如果能限制花销，适时踩一下刹车，降低适应进程的速度，就可以让她的钱发挥出更大的“幸福购买力”。

我们的教训是放慢愉悦过程。一套新沙发可能让你高兴几个月，但是，在沙发带来的兴奋感没有消退之前不要买电视机。如果你需要大幅缩减开支，以上的原则反过来也成立。如果你想减少消费，就应该搬入小一些的公寓，切断有线电视，不再喝昂贵的咖啡，把消费降下来，长痛不如短痛——当然，一开始感到的痛苦会大一些，不过从长远来看，痛苦的总量肯定会小得多。

延长购物的幸福感

下图中显示出安的两种消费方式。虚线以下的面积表示疯狂购物的幸福感。尽情购买之后安会感觉非常幸福，但她的幸福感很快随着新购物品的新鲜感的消失而降低。实线下方显示采用渐进式购物的幸福感。这种情况下，安最初购物的兴奋程度比疯狂购物后要低，但她的幸福感会因重复购买而不断被激活。哪一种方式最好？采取渐进的方式，安能够为自己创造出更高的总体幸福感。



让适应性为我们服务的另一种方法是为消费封顶——起码是对酒精饮料。我读研究生时的一位辅导员——汤姆·瓦尔斯滕——曾经说他想成为鉴赏价格为每瓶15美元以下的葡萄酒方面的专家。汤姆的想法是，如果他一开始就买价值为每瓶50美元的高级葡萄酒，过一段时间，他就会对该档次的酒产生习惯，而对低于该档次的酒不感兴趣。注不仅如此，他还推断如果从每瓶价值为50美元的酒入手，过一阵子，他就可能逐步把消费水平提高到每瓶80美元、90美元，甚至100美元，因为他的口味会对更高档次的酒产生适应。最后，他认为如果他根本就不去尝每瓶价值50美元的葡萄酒，他的味觉就会对偏好价格范围内的酒产生较灵敏的辨别能力，进一步增加他的满意度。他牢记这样的原则，防止了快感水车效应，对消费实行控制，成为每瓶15美元葡萄酒的鉴赏专家，他在这样的消费水平上过得很快乐。

同样的道理，我们另外一种驾驭适应扩大满意度的方法，就是把投资从那些给我们持续不断体验的东西转到短时间的转瞬即逝的体验上去。例如，立体声音响设备和家具一般给人长期体验，因此很容易对它们产生适应。另一方面，短暂的体验（玩4天失踪、自由落体跳伞

或者听音乐会）转瞬即逝，你不大可能对它们产生适应。我并不是建议你卖掉沙发去玩自由落体跳伞，重要的是要理解什么样的体验更容易或者不容易产生适应。因此，如果你考虑把钱花在短暂体验（自由落体跳伞）或者持续体验（买新沙发）上，而且你预期二者给你的幸福总量相同，那就选择短暂体验。沙发对你幸福的长远效应可能比你预期的要小得多，而自由落体跳伞运动给你带来的长期愉悦和记忆则可能比你料想的长久得多。

为了提高你的幸福感，想一想如何在你生活中注入偶然性和不可预测因素。我们简单地做个演示实验。你是否注意到人们挠自己时很难感觉到痒？为什么？因为我们挠自己时，对自己手指的动作一清二楚，这种确切的预知扼杀了痒的感觉。有意思的是，如果用右手挠自己的右腋，我们根本没有痒的感觉。如果用右手挠自己的左腋，身体左右两侧神经系统的时间差产生细微的不可预知性，我们就有了轻微的痒的感觉。

不可预知在个人生活和恋爱中的好处比较清楚，这一教训在职场生活中也同样重要。正如经济学家提勃尔·西托夫斯基在《无快乐的经济》中强调的，我们在工作中倾向于选择安全可预测的道路，做那些能显示稳定进程的事情。不过，西托夫斯基特别提出，真正的进步——与真正的愉悦一样——来自冒险和对不同事物的尝试。所以，你下一次准备PowerPoint文件、领导团队，或者选择工作项目的时候，尝试一下新的思路和做法。你想表现得幽默一些或者开展跨公司合作，但是没有成功，但总的来说，新的尝试可能有重要作用。

适应性的另一个教训与我们周围人的决策有关。别人有的东西我们没有，这种对比非常明显，因此，我们会适应得较慢。对我来说，在医院里度过的3年还比较容易过，因为周围的人都是伤员，我的能力与周围人的差距不是很大。只有离开医院，我才能充分认识到我的局限和困难——这种认识是非常艰难、令人灰心失望的。

从更实际的角度看，我们假设你想买某个型号的手提电脑，但又认为价格太贵。如果你买个比较便宜的，很可能过一段时间就习惯了。（不过，如果你邻桌同事的手提电脑碰巧就是你原来想买的那种。这样日复一日，你的电脑与邻座的明显对比会放慢适应过程，使你感觉不快。）更普遍地说，这一规律就是，当我们考虑适应过程时，必须想到周围的参照物以及它会对我们的适应能力有什么影响。不利的一面是，我们的幸福感部分取决于我们是否能比得上别人。有利的一面是，我们能够在某种程度上决定使自己置身于什么环境中——只要我们选择的比较对象不把自己比下去，我们就能生活得更加幸福。

最后一个教训是，相同的经历未必导致同等的适应结果，不同人的适应方式各有不同。我的忠告是探索自己独有的适应方式，学习什么能够启动你的适应进程，什么不能。

总而言之，大家就像温水中的青蛙。我们的任务是弄清楚适应性如何在我们身上起作用，因而可以利用有利的一面，防止不利的一面。要做到这一点，我们必须测量水的温度。如果水太热了，我们必须跳出来，寻找一个清凉的池塘，找到并且享受生活的乐趣。引用伟大的哲学家柯密特的话就是：“（青蛙）只要有虫吃就是好日子！”

---

1. 疼痛是同时受到体能和精神因素影响的感受，正因为如此，它成为体能适应（例如青蛙适应逐渐加温的热水）与快感适应（例如人们对自己新车的气味习以为常）之间有用的桥梁。

2. 有关男人与女人对疼痛的耐受力孰高孰低，它与分娩是否有关——这一问题仍然没有最后结论。

3. 旧金山是个例外。

4. 我经常有种强烈的感觉，熟悉我的人看到我时，看到我的伤痕，总是把我的外貌与智力密切联系起来。因此，对我来说，非常重要的就是能够证明我的大脑和出事故以前同样好用。

5. 事实上，葡萄酒的品质与价格的相关度并不像人们认为的那么高，不过这个问题我们留到将来再讨论。

第七章
美丽的标准：
你会选择谁做你的终身伴侣？

面目全非的少年

护士站里一面大号穿衣镜在等着我。几个月以来我连几步路都走不了，要通过一整条长廊来到护士站绝非易事。我好像走了好几年，最后终于转过了拐角，一寸一寸地朝着镜子挪动，以便正对着镜子仔细地看着镜中人：弯曲的腿上缠满厚厚的绷带，弓着背，胳膊上缠着的纱布毫无生气地耷拉着，整个身体不成人形，镜子里的形象既陌生又遥远，怎么看也找不出半点“我”的样子：我本来是个18岁的帅气青年，这绝对不可能是我！

最糟糕的是脸，右侧脸颊完全裂开，裂开的皮肉像融化的蜡烛一样耷拉下来。右眼拉到了耳朵附近——嘴和鼻子的右侧——右侧的耳朵烧得焦黑，而且变了形。

越仔细看，我越不能理解，身体的每一部分都不同程度地变了形。我站在那里，拼命想把镜中的形象印在头脑里。镜中的形象在回盯着我，难道原来的我已经被埋进这个影子里面了？里面那个残缺不全的人瞪着我，我只觉得左边的眼睛有点熟悉。这真的是我吗？我简直无法理解，也不能相信或者接受这个面目全非的身体就属于我。在此前的多次治疗过程中，身上的绷带被拆掉，我见过自己身体的一部分，我知道身上有些部分烧伤有多严重。别人也说过我的右侧脸颊伤得非常厉害。但无论如何，站在镜子前面之前，我无法把这一切联系

在一起。我想盯住镜子里的形象，又想赶快离开，拒绝承认这一现实，两种欲望交织在一起，让我难以自拔。过了不长时间，我的腿开始疼痛，这迫使我决定转回身去，回到病床上。

如何应对身体上的创伤对我的折磨已经够大了，还要承受自我形象方面的沉重打击，这给康复过程增加了难度。像当时这样的年龄，我正在努力寻找在社会上的地位，理解作为一个人、一个男人的意义。突然间，我被“关”进了医院，一住就是3年，从之前认识我的人眼中（起码是我的母亲眼中）那个“英俊少年”变成了完全不同的人。失去了原来的容貌，也就失去了我们大家——特别是年轻人——如何自我定义的关键要素。

是否有女孩愿意与我约会?

以后的几年里，很多朋友来看我。我看到他们中有的人已经出双入对——身体健康、英俊漂亮、没有病痛折磨，他们过去在学校里曾经是我的同龄人和朋友——他们互相倾慕，成为恋人，后来有的又经历分手，完全自然地沉浸在爱情的追逐中。在发生事故之前，我非常清楚自己在青少年社交金字塔中的位置。我和同一层级中的几个女孩约会过，她们中谁愿意和我约会，谁不愿意，我大体都了解。

但是现在，我问自己，我可以从什么地方融入社交舞台呢？失去了自己的容貌，我知道自己在“约会市场”上已经贬值了。过去和我约会过的女孩现在是否会拒绝我呢？我相当肯定她们会。我知道她们这样做的逻辑。说到底，她们有更好的选择，如果命运使我处在她们的位置，难道我不会如此吗？如果漂亮的女孩都拒绝我，我是否一定要娶个有某种身体缺陷的女人？我这一辈子就这样“尘埃落定”了？我是否一定要接受这样的逻辑，我的约会价值降低了，就必须改变对于恋

爱对象的期望值？或许还有希望，将来某一天会有某个人，不介意我的伤疤，懂得欣赏我的聪明才智、为人幽默、擅长烹调，而且爱我？

我无法摆脱这样一个现实：我追求恋爱对象的市值已经大幅降低，不过与此同时，我仍然觉得受到损伤的只是我的一部分，只是我的外貌。我没有感到我（真正的我）的存在价值有任何实质改变，这使我更难以认同自己突然贬值的这种观念。

灵与肉的激烈战争，谁是胜者？

我对大面积烧伤了解不多，原以为只要烧伤痊愈，我就能恢复到烧伤以前的状态。其实我从前有过一些小的烧伤，痊愈后多数没留下什么痕迹，充其量就是个别微不足道的小伤疤。我根本就没有意识到这次烧伤的情况完全不同，伤口开始愈合仅仅是漫长而艰苦的恢复过程的开端——同时也是烧伤以至身体变化引起的心理挫折的第一步。

我需要面对的是几乎每过一个小时伤口就会收缩，并且需要无休止艰难地对付紧绷的皮肤。我的全身还要包裹在好像芭蕾舞演员穿的那种紧身衣里，在穿衣之前用绷带紧紧捆住我的身体，使用各种装置把我的指头拉直，把颈部固定起来，这些措施对治疗有用，却使我感到自己简直成了个外星人。这些用来支撑、活动身体的装置让我越发感觉形体上的自我与以往如隔霄壤。我开始憎恶自己的身体，似乎它背叛了我，成了敌人。就像《青蛙王子》和《铁面人》中的主人公一样，我觉得人们根本看不到我的本来面目。

青少年时期的我并不太喜欢哲学，不过这时的我已经开始思考我每天要面对的心灵与肉体分裂的问题。我的身体被可怕的疼痛缠绕，而我又在这一禁锢中苦苦挣扎，到后来，我认为自己应该努力战胜它。我尽力对自己的皮肤进行拉伸，我设法与疼痛作斗争，我的头脑

中坚信自己的心灵正在征服肉体，并且不断取得胜利。我对灵与肉的观点坚信不疑，竭尽全力一定要使灵魂在这场战斗中取得胜利。

发动这场战斗的同时，我还暗下决心让自己的行为和决策只接受心灵的命令，而不服从肉体的指挥。我不能让疼痛统治我的生活，不能让肉体左右我的决策。我要学会忽略肉体的呼唤，生活在自己原有的精神世界里。我决定从那一刻起做自己的主人！

我还下决心规避我在约会市场的贬值问题，干脆就不再想这回事。既然我要从各方面都忽略肉体的存在，自然就不应放任肉体对恋爱的需求。只要把恋爱从生活中移除，我自然无须介意在社交金字塔上的位置，以及谁会想与我约会等。问题解决了。

但是，受伤后的几个月，我领悟到无数禁欲者、僧人，以及纯化论者反复学到的一个教训：让心灵完全战胜肉体，说起来容易做起来难。

我在医院里每天像犯人过堂一样的苦难包括可怕的浸浴治疗，护士们把我浸在盛着无菌液的浴缸里。过上一会儿，她们开始把我身上的绷带一条条地揭下来。揭完了再把坏死的皮肤刮掉，然后在伤口上涂一层药膏，最后把我重新包裹起来。这是每天都要进行的，不过每逢我头一天做过植皮手术，她们就会跳过浸泡这道程序，因为在我身体其他部位的细菌可能会从水中传染到新的手术创口上。碰到这样的情况，护士们就在病床上实施海绵擦洗，因为绷带得不到浸泡，揭起来就会更加痛彻心肺。

我印象最深的一天，海绵擦洗过程中发生了一件意想不到的事。绷带揭完以后，一个叫塔米的年轻漂亮护士给我擦洗腹部和大腿。我突然感到身体说不清哪个部分发生了几个月内没有过的冲动。我既害羞又尴尬——出现了生理反应，不过塔米只是嘻嘻一笑，安慰我说这

是好事，说明我恢复得不错。她从正面把话题岔开，稍微减轻了我的尴尬，但作用不是很大。

那天夜里，我独自躺在房间里，耳边响着各种医疗器械声音合成的交响曲，我回头反思白天发生的事情。我的青春期荷尔蒙又在起作用了。它忘掉了我已经今非昔比，面目全非，而且公然不顾我不再听命于肉体的决心。事到如今，我认识到自己关于心灵与肉体严格分离的想法，事实上是不准确的，我必须学会让灵魂与肉体和谐相处。

我现在又回落到了相对的常态——就是说，同时具有心理和生理需求的人——我开始重新思考自己在社会中的地位。尤其是我的身体功能得到改善，而疼痛不那么严重的时候，我会沉思那些驱动我们走近某些人并远离某些人的社交进程。我大部分时间还躺在床上，实际上也做不了什么事，不过我还是开始思考自己未来的感情生活会怎样。因为我一遍又一遍地对形势进行分析，我关注的重点不久便发展成为对广义上恋爱活动的兴趣。

郎才女貌与适应性择偶

无须对人类本性作精细的观察就可以认识到，无论是鸟类、蜜蜂还是人类，都是同气相求。在很大程度上，美女与俊男约会，“美学缺憾者”[注]与其貌不扬者约会。社会科学家对这种“物以类聚，人以群分”现象作了长期研究，并称之为“同征择偶”。我们当然可以想到秃顶、有才、富有，或者位高的“美学缺憾者”娶到了美貌如花的女人这种例外情况（例如伍德·艾伦与米亚·法罗，莱尔·拉维特与朱莉娅·罗伯茨，几乎所有的英国摇滚歌星都娶了名模等），但是，同征择偶依然很好地描述了人们寻求他们的恋爱对象的取向。当然，同征择偶并不仅限于美貌、金钱、权力，以及其他如幽默感之类的优点也能提高一

个人的吸引力。但是，在我们的社会中，美貌比其他优点更容易决定一个人在社交金字塔中的位置与同征择偶的潜力。

你位于社交金字塔的哪一层?

想象你到达晚会会场，刚一进门，主人就在你的前额上写了点什么。他告诉你不要照镜子或者问别人。你在会场转了转，发现会场的男男女女前额上都标着从1到10的数字。主人对你说你的任务就是尽量找到数值最高，而且愿意和你交谈的人组成一对。你自然朝数字为10的人走去，但是他（她）看了你一眼就走开了。接下来，你又去找数字是9或8的人，以此类推，直到后来一个数字是4的人向你伸出手，你们一起交谈。

这个简单的游戏描述了同征择偶的基本过程。我们在现实世界里玩这个游戏时，实际上就是数值高的寻找数值高的，中等数值的与中等数值的配对，低数值的与低数值的牵手。每个人都有自己的价值（游戏中价值是写明了的）；对方的反应帮助我们估计出自己在社交金字塔中的位置，并且找到综合情况与自己相仿的人。

对于那些位于魅力阶梯最上层的男女来说，同征择偶是好消息。但是，对于我们大多数位于中间或者底层的人又意味着什么呢？我们能够适应自己在社交金字塔中的位置吗？我们怎样学着诠释史蒂芬·斯蒂尔斯的老歌《碰到谁就爱谁》？这就是有一天我和伦纳德·李还有乔治·勒文斯坦一边喝咖啡一边讨论的问题。

乔治没有说明他指的是谁，他向我们提出这样一个问题："有这么个人，体貌不是很吸引人。这个人被限制在只能和与他有同等吸引力

水平的人约会和结婚。除此之外，这个人还是研究学术的，无法挣很多钱来弥补先天的容貌不足。”乔治继续说，把话题引到了我们下一个研究项目的中心：“这个人以后会怎样？他会不会每天早上醒来看着睡在身边的人想，‘算了，我就这样了’？或者他设法学着通过某种方法作出适应和改变，不再对自己充满怀疑。”

美学缺憾者对自身美貌有限这个事实有一个适应过程，对此进行观察的一种方式可以称做“酸葡萄”策略——名称来自伊索寓言《狐狸与葡萄》，我们从中可以了解到一种可能适应的过程。炎炎夏日，狐狸从田间来到葡萄架下，成熟的葡萄颗粒饱满，颜色诱人，从藤子上倒垂下来，当然是最美的解渴之物。狐狸往后退了几步，然后向前助跑，突然起跳去抓葡萄。不过，可惜没够到。它跳了一次又一次，但就是够不到。最终它只好放弃，垂头丧气地离开，嘴里嘟囔着：“我肯定这是些酸葡萄。”“酸葡萄”的概念来源于这个故事，是说人们有种倾向，对得不到的东西就会反过来瞧不起它。

这个寓言告诉我们，当涉及美貌问题，适应性会产生巨大魔力，使人们觉得自己追不到的那些吸引力非常高的人（葡萄），变得不那么吸引人了（酸了）。不过，真正的适应性远远不只是改变我们对世界的看法和排斥我们得不到的。真正的适应还含有这样的意义，即用阿Q精神法，让我们接受现实。

这些方法到底怎样起作用呢？适应的方法之一：美学缺憾者可以降低自己的美学理想，例如，从完美阶梯的9或10降低到与自身匹配的水平。或许他们会发现大鼻子、秃顶，或者牙齿不齐倒成了优点。人们一旦适应了这种标准，再看到某些明星照片，例如哈莉·贝瑞或者奥兰多·布鲁姆，就会立即耸耸肩膀说，“我可不喜欢她那个又小又平的鼻子”，或者“哎呀，你看他那油光瓦亮的头发，还是黑的”。

人群中那些其貌不扬的人可以利用另一种适应方式：不改变审美观，而是寻找其他优点；我们可以寻求，例如，谈吐幽默或者心地善

良。拿到《狐狸与葡萄》的故事环境里，就相当于重新评价更容易吃到的不那么多汁诱人的草莓，摘不到葡萄，草莓吃起来也比过去可口多了。这一原理在约会问题上是否同样适用?

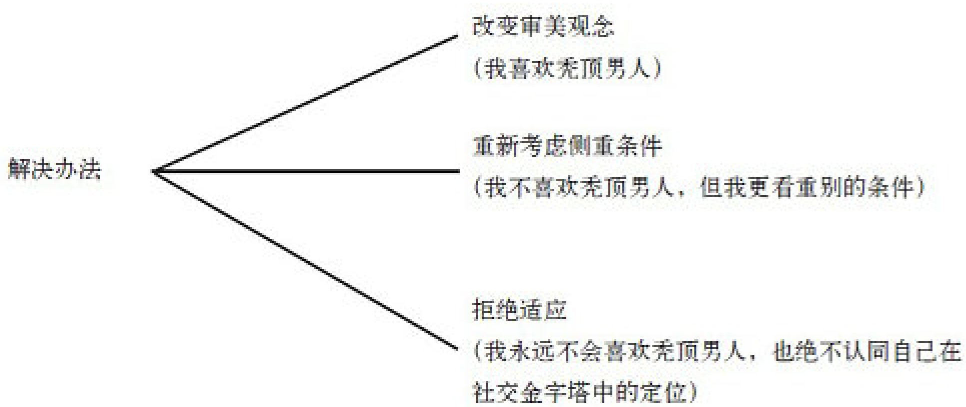
我有个容貌一般的中年女性朋友，几年前在“默契”婚恋网站上结识了她现在的丈夫。她对我说：“你看这个人，长相不值得一提，秃顶、超重、满身体毛、比我大好几岁。不过，我现在已经认识到这些东西都不那么重要。我想找个聪明、有才能、有幽默感的人——这些优点他都有。”（你注意到没有？“有幽默感”在媒人口中早已经成为“其貌不扬”的代名词了。）

因此，美学缺憾者有两种适应方式：改变审美观点，降低标准去适应并非完美的人，或者改变对人整体观察的侧重点，重新审视哪些品质重要，哪些不重要。把话再说得直截了当一些，考虑下面两种可能性：（1）那些只吸引矮个子、秃顶男人的女士，一开始就喜欢配偶的这些特点吗？（2）这些女人是否还是喜欢高个子、有头发的男人，只是因为找不到，从而改变标准，把侧重点放到非体貌特征，诸如心地善良或者有幽默感上了?

除了上述两条适应途径，尽管人类具有难以置信的适应一切的能力（参见第六章），我们还必须考虑适应能力在我们正在讨论的这一特殊情况下不起作用的可能：美学缺憾者可能永远不能真正认同天生条件局限给自己在社交金字塔中的定位。（如果你是个50岁左右的男士，心里还一直想着那些30岁左右的女士会喜欢和你约会，那我就说中了。）这样的适应失败会带来一连串的失望，因为缺少了适应，吸引力较差的人会不断追求自以为配得上的美貌意中人，结果在求偶过程中屡屡受挫而倍感失望。如果他们找了同样具有美学缺憾的人结婚，就会一直认为对方配不上自己——这种观念对于恋爱绝对无益，更不要说长远的共同生活。

下图中描绘了美学缺憾者对待和处理自己局限的3种方式，你认为哪一种最为准确?

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的3种方式



我把赌注压在重新安排择偶侧重条件上，不过如何找出正确的侧重点，这一过程本身就很有意思。

你会选择和谁约会?

人们如何适应自己并非完美的外貌？为了进一步了解这个问题，我和伦纳德、乔治找到了两个有独特见地的年轻人——詹姆斯·洪和吉姆·杨，希望在他们创办的网站㊟上进行一项调查研究。登录网站，就会看到一幅年龄不等的（18岁以上）男人（女人）的照片。照片上方有个浮动的方框里面是一个标尺，从1（不漂亮）到10（最漂亮）。你给这幅照片打完分，马上会出现另外一个人的照片，并且会显示你刚才打分的那个人得到的平均分数。你不但可以给别人打分，还能把自己的照片发到网站上让别人去评分。㊟

我和伦纳德、乔治尤其重视上述这一特别功能，因为它能把人们的吸引力加以量化。（根据最近一次测试，我在该网站的正式得分是6.4。那张照片一定照得非常差。）有了这项数据，我们就可以知道某个被该网站用户评价为无魅力（例如2分）的人如何评价别人，与一个被评为非常有魅力（比如说9分）的人相对比，会怎么样。

为什么这一特别功能对我们有用？我们猜测如果美学缺憾者没有适应这项功能，他们对别人魅力的判断就会与那些本身非常漂亮的人的判断相同。例如，如果没有适应性的差异，一个分值为2的人和分值为8的人应该同样给一个分值为9的人打9分，给一个分值为4的人打4分。相反，如果一个美学缺憾者完全适应了这一情况，改变了对别人漂亮与否的判断标准，他们对漂亮程度打出的分数就与那些本身非常漂亮的人不一样。例如，如果适应确实发生了，一个分值为2的人可能给一个分值为9的人打6分，给一个分值为4的人打7分；而一个分值为8的人仍然会给分值为9的人打9分，给分值为4的人打4分。值得庆祝的是，我们确实可以对此进行测评！简而言之，通过检验一个人自身的漂亮程度，是如何影响他给别人评分的，我们认为可以对适应程度有某些发现。

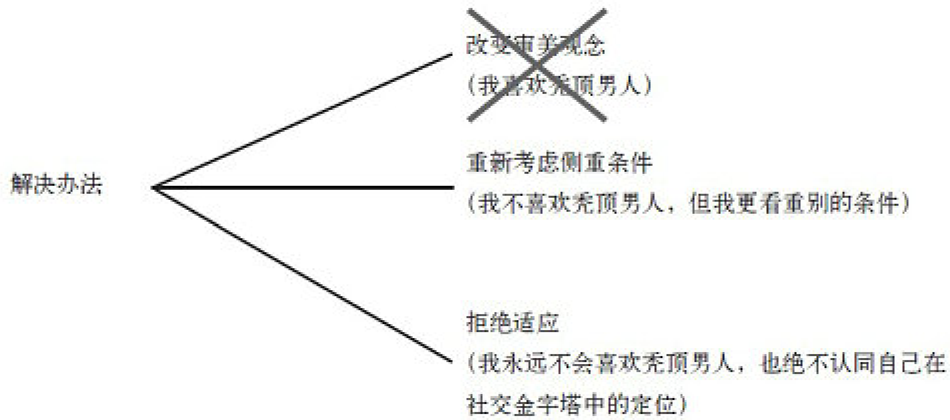
詹姆斯和吉姆对我们的实验很着迷，向我们提供了10天内16 550位网站用户关于评分和约会方面的数据。所有这些用户都是异性取向，大多数（75%）是男性。(注)

分析的第一个结果是几乎所有人对美丽与否都存在共识。我们发现人们都喜欢哈莉·贝瑞和奥兰多·布鲁姆，不管自己长得怎样，即使是美学缺憾者也不会把相貌平庸者视为漂亮，并以此建立新的审美标准。

关于美丽标准的一致性战胜了酸葡萄策略，但是还存在两种可能：第一，人们在审美标准上不会出现适应；第二，人们通过学会调

整侧重点，把其他特点看得更重要过程适应以此完成。

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的3种方式（第一次在Hot or Not网站进行的调查研究）



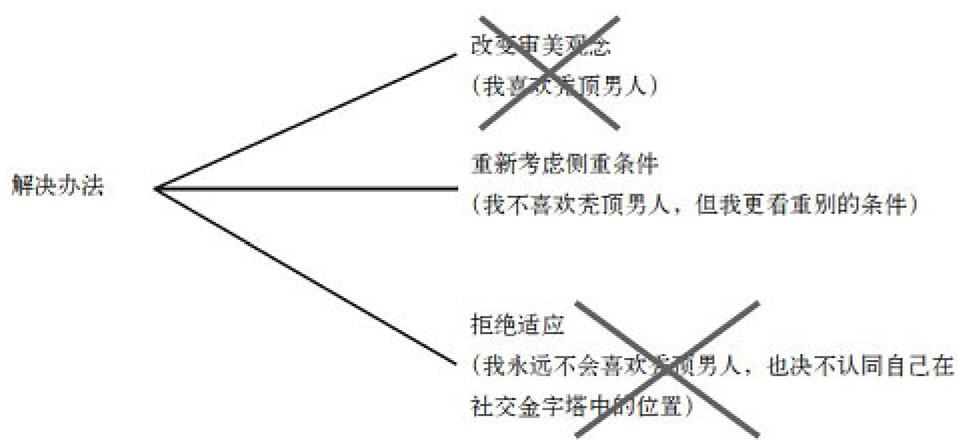
下一步，我们开始测试另一种可能性，即美学缺憾者完全认识不到容貌不漂亮可能给自己带来限制（起码他们在网上是这样做的）。为了做到这一点，我们应用了Hot or Not网站的第二个有趣的特别功能，叫做“与我见面”。假设你是男士，在网上看到一位女士的照片，你想约她见面，就点击了照片上方的“邀请”键。对方会收到通知，说你想约她见面，通知中也包括了有关你的一些信息。(注)使用“与我相见”特别功能，你不仅能够对对方的相貌作出判断，同时还能判断出对方是否可能接受你的邀请。（匿名拒绝虽然不像面对面拒绝那样使人难堪，但也会使人感到不快。）

为了更好地了解“与我相见”功能的作用，假想你有些秃顶、身体肥胖、体毛很多，但不乏幽默感。我们从网上的魅力分数得知，你对别人的魅力判断标准不受自身容貌的影响。不过，假如你认识不到自己的魅力值较低，你会在挑选追求对象时考虑不到自己的大腹便便的缺点。你仍然会去追求那些美女吗？如果真是这样，就说明你真的意

识不到自己缺乏魅力（起码是没有受到它的影响）。换一个角度，如果你决定与谁约会是考虑到了自己缺乏魅力，你就会认识到自己在社交金字塔中的位置，把目标定得低一些，去寻找与你的魅力分数接近的人，尽管在你心目中能够打10分的仍然是哈莉·贝瑞和奥兰多·布鲁姆。

我们得到的数据显示，案例中那些不甚漂亮的人们事实上都很清楚自己的魅力水平。这种认识并不会影响他们对别人漂亮与否的判断（与别人的评判相对照），却会对他们如何选择约会对象的决策产生重要影响。

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的3种方式（第一次在Hot or Not网站进行的调查研究和“与我见面”的研究）



美貌不是择偶和幸福婚姻的唯一标准

来自Hot or Not网站的数据，否定了我们关于个人容貌魅力适应过程3个假设中的两个，但还剩下一个假设：就像我的那个中年女性朋

友，人们通过降低对对方外观的要求完成适应过程，并且学着欣赏对方其他的优点。不过，否定其余两个假设并不等于给剩下那一个理论提供证据。我们需要证据来表明人们学会重视魅力的替代因素[“亲爱的，你真聪明／有意思／善良／理解人／和我的星座真配／________________／（请填空）”]。不幸的是，Hot or Not网站在这个问题上帮不了我们，因为它只能让我们测试一个方面（照片的“漂亮与否”）。为了寻找一种让我们可以测试那些难以言喻的“我不知是什么”的方法，我们向“闪约”（闪电约会）领域求助。

我们真的想找美女俊男吗?

使用同样的数据，我们也考察了另一种可能，即人们寻求比自己容貌稍强或稍差的约会对象，这种可能性有多大？我们发现，人们通常以自己的魅力水平作为出发点来考虑是否与对方约会。事实表明，人们不大可能与比自己差的人约会，即使确信对方比自己差一点点；相反，他们急于寻找比自己容貌稍强的人。有意思的是，这种寻找比自己稍强对象的欲望很快会趋于平稳；人们想找比自己稍微漂亮的人约会，但是——姑且假设是为了感到安全和轻松——他们不想找比自己强太多的人。

在我告诉你我们采取的闪约形式之前，先给不谙此道的人对现代约会规则作个小小提示（如果你是位社会科学爱好者，我郑重向你推荐这一体验）。

如果你没注意到，可以看一下，闪约无处不在：从五星级酒店的豪华酒吧，到当地小学的空闲教室；从5点下班后人群攒动的傍晚聚

会，到周末的餐会见面。它把追逐天长地久的爱情变得好像是土耳其集市上的讨价还价。尽管有种种恶意批评，比起那些俱乐部介绍、盲目约会、朋友安排，以及其他非正式安排的约会，闪约相对来说还是比较安全，而且不会有令人难堪的后果。

普通闪约过程就好像20世纪初叶时效研究专家的设计产物。为数不多的一群人，年龄在20~50岁之间（如果参与者为异性取向，男女各占1/2），被安排到一个房间里，里面按照两人一桌安排。参加的人向约会组织者登记，组织者给每个人一个编号和一张记录表。约会中有1/2的人——通常是女人——固定守在桌子边。每隔4~8分钟就会有铃声响起，男人们站起来，像旋转木马般地更换到下一张桌子。

在桌边坐好以后，约会者可以谈论任何话题。毫不奇怪，很多人会扭捏地对整个闪约过程表示惊奇，然后开始进行简单交谈，试图从对方那里获取一些有关信息，而又不显得过于唐突。铃声响起，他们作出决定：如果鲍勃想与妮娜约会，他在自己的记录表上标有妮娜编号旁写上“是”；如果妮娜想与鲍勃约会，她在自己的记录表上标有鲍勃编号旁写上“是”。

闪约活动结束，组织者把记录单收集起来进行配对。如果鲍勃对罗妮和妮娜都写了“是”，罗妮给鲍勃写的是“不”，而妮娜给鲍勃写的是“是”，那么，就只将妮娜和鲍勃的联系方式告知双方，以便他们继续约谈，甚至发展为正常的约会对象。

我们在设计闪约方式时，增加了几个特点。第一，举行闪约之前，我们对参与者作了问卷调查。我们要求参与者对于各项择偶条件的重要程度进行评估——外貌、智慧、幽默感、善良、自信，还有性格等。我们对闪约的过程也作了一些改变。每一对男女“约会”结束，不让他们直接转到下一次约会。相反，我们请他们停一会儿，对刚才见面的人作出评价，并且记录下来，评价内容与我们先前调查的内容

相同（外貌、智慧、幽默感、善良、自信，还有性格），还让他们告诉我们是否愿意与这个人再次见面。

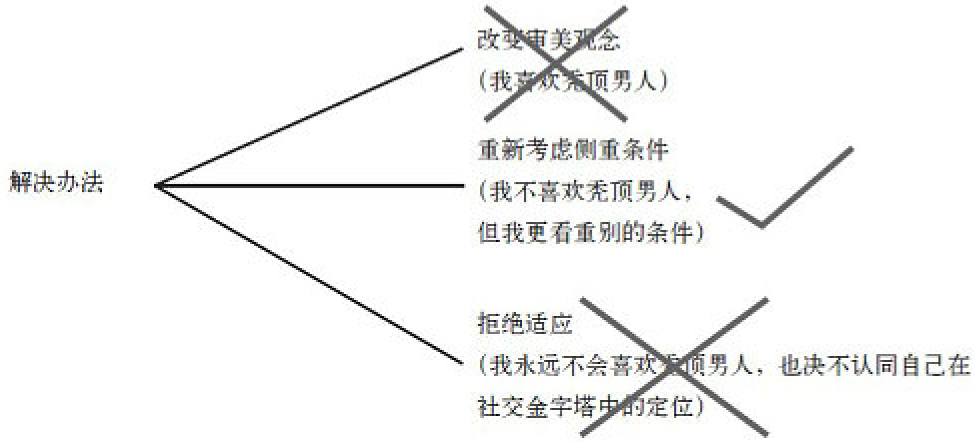
这样的安排向我们提供了3种数据。约会前的调查数据表明他们寻找恋爱对象的标准。通过约会后的调查数据，我们可以了解他们对见面者的评价如何，我们还能知道他们最近是否想和中意的那个人正式约会。

这样，我们又重新回到主要问题：美学缺憾者会像那些漂亮的人一样，把对方容貌放在重要位置——表明他们没有产生适应吗？还是把侧重点转向了其他方面，例如幽默感上——表明他们已经完成了适应，择偶标准也发生了变化？

首先，我们分析了参与者关于一般偏好的答卷——这是闪约之前完成的。在择偶标准上，那些比较漂亮的人更注重外貌要求，而不太漂亮的人则更看重其他条件（智慧、幽默感，以及善良）。这一发现成为我们关于美学缺憾者在择偶方面调整侧重点的第一个证据。接着，我们研究了闪约过程中每个约会者如何互相评价，这种评价如何变成他们与某个见面者真正约会的意愿。在这里，我们也看到相同的模式：美学缺憾者更愿意挑选那些有幽默感或其他非体貌特长的约会伴侣，而漂亮的人更愿意与他们认为吸引眼球的人约会。

把Hot or Not网站的第一次试验、“与我见面”功能，还有闪约的结果综合考虑，数据显示我们自身的相貌不会改变自己的审美品位，但它对我们的选择偏好有很大影响。简而言之，不漂亮的人会把非体貌条件看得更重要一些。

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的3种方式（第一次在Hot or Not网站进行的研究、“与我见面”的研究，以及闪约研究）



当然，这会引出美学缺憾者是否更“深刻”的问题，因为相对外表的美貌而言，他们更看重其他品质。坦白地说，我不太愿意回答这个问题。说到底，假如青蛙变成了王子，他会与其他王子一样渴望把美貌作为选择恋人的主要标准。不管我们对美貌的重要性作出何等评价，调整侧重点的过程很显然会帮助我们完成适应。到头来，我们都必须平静地对待我们是谁、能够做什么，归根结底，只有适应与善于调整才能使人更幸福。

男性与女性的择偶观大不相同

如果对性别不同所引发的差异缺乏观察，那么对约会的研究也就不完整。上述内容描述的结果是把男性和女性放在一起分析的，你可能怀疑男性和女性对于外观魅力的反应会有所不同，对吗?

的确如此。事实表明，我们在Hot or Not网站进行的研究显示出性别取向的区别，与人们关于约会和性别的常规模式相吻合。我们拿人们一般的观念举例，也就是男性约会不像女性那么挑剔。事实表明，

这个观念并非空穴来风：男性向中意的女性发出约会邀请的可能性相当于女性发给男性的240%。

数据还证实了一项随意观察的结果，男人对女人漂亮与否的关注度大于女人对男人漂亮与否的关注度（它同时与另一个发现有关，即男人对于自己本身的漂亮程度不那么在意）。最突出的是，男人怀有比女人更高的期望值——男人对他们选中的女人的漂亮程度非常重视，他们很容易爱上比自己漂亮得多的女性——就是说按照Hot or Not排行榜数值比他们高出了许多。顺便提一下，男人容易邀请多名女子约会，希望找到比自己漂亮得多的女人（有人会把它看做缺点），我们可以美其名曰“男性约会的开放心态”。

每个人都有得到幸福的机会

我们都有了不起的长处和不尽如人意的瑕疵。通常我们从小就学会了要接受这一切，最终能够大致安于我们在社会上和社交金字塔中的地位。像我这样的人的特别之处在于，成长过程中对自己满怀信心，突然间，不得不面对迥然不同的现实，根本没有机会和时间去逐步适应。在我心里，突然的变故在恋爱方面的打击尤为明显，它同时让我能够以更冷静的方式远距离观察约会市场。

受伤后的几年里，我对于烧伤可能对未来恋爱造成的后果感到非常痛苦。我很肯定地认为我的伤疤会对我在择偶金字塔中的地位产生巨大影响，但是我就是想不通，认为这在某种程度上“不公平”。一方面，我认识到约会市场的运作与其他市场相仿，我的市场价值一夜之间跌落了很多。同时我仍然深深地感觉自己并没有发生真正的改变，认为贬值纯属无稽之谈。

我尽力想理解自己对此事的感受，扪心自问如果我完全健康，一个受过和我类似烧伤的人邀请我约会，我会考虑吗？我不大可能和她约会的原因不就是她的伤疤吗？我必须承认，这样的答案我自己也不喜欢，它令我迷惘，弄不清我希望从女人那里得到的是什么。我得出的结论是自己必须顺应现实，这令我沮丧。那些受伤前和我约会的女人，现在不再把我看做恋爱对象，我想到这里就难以忍受。我一想到顺应现实就感到恐惧，不仅为我自己，也为其他那些命运相似的人。这样做绝不会找到幸福。

我在北卡罗来纳大学教堂山分校读研究生的时候，所有这一切都解决了。有一天，心理学系主任指派我参加学习研讨小组。除了为会议设计会标以外，我已经记不清在小组会议上我们还做了些什么，但我清楚地记得，坐在桌子对面的人是我遇到的最神奇的人物——苏米。不管对同征择偶理论作何等推演和延伸，她都不会和我有任何关系。我们在一起的时间越来越多，最终成为朋友。她非常欣赏我的幽默感，再后来神奇的转变发生了，不知道从什么时候开始，她把我当做她的恋人。

15年过去了，我们有了两个孩子。借助于Hot or Not网站的数据，我现在认识到，因为女人比男人更看轻外貌（谢谢你，亲爱的读者），我是多么幸运。我同时开始相信，史蒂芬·斯蒂尔斯的那首歌尽管听上去毫无感情可言，实际上却很有道理。他远不是在鼓吹爱情不忠，“碰到谁就爱谁”指的是我们有能力发现，并且爱上我们伴侣的特别之处。不是被动地接受一个带有伤疤、略显肥胖、牙齿不整、稍微秃顶的人，我们最终确实能够改变观察问题的角度，而且在这一过程中，愈加热爱面具背后、躯壳之内的这个人。这是人类适应能力的又一大胜利！

1. 我使用“美学缺憾者”这个术语是因为我实在想不出别的词来。我想说明的就是有些人容貌形体上更吸引别人眼球，而另一些人则不如他们。
2. 如果你未曾访问过www.Hot or Not.com，我强烈建议你登录看看，了解一下人类心理活动现象。
3. 鉴于Hot or Not 网站的性质，我们得到的数据很可能过度强调了美貌，而忽视了其他特点。无论如何，我们所检验的各项规律需要与其他形式的适应综合应用。
4. 我们没有把同性取向纳入这次研究范围，不过我们作进一步研究时，这会成为很有意思的课题。
5. 我认为互联网有效地结束了真正的“盲目”约会时代（当然，还局限于双方都只能通过照片看到对方的相貌）。

第八章
市场的失灵：
为什么在线约会比不上媒妁之言?

剩男剩女成为现代社会的一大普遍问题

几个世纪之前，媒人或者婚姻中介在传统社会中肩负着非常重要的任务。青年男女（还有他们的家长）会像《屋顶上的小提琴手》中那首歌说的，请媒人“寻我所爱，配我佳偶”。为了减少客户搜寻的时间和精力，媒人必须对适婚青年男女及其家庭情况了如指掌（这就是“媒人”成为“大嘴巴”或“长舌妇”同义词的原因）。她一旦找到了几对条件相当的男女，就为他们牵线搭桥。媒人的生意既有效率又有可靠收入，她作为婚姻中介（用经济学术语说就是“市场经纪人”）提供服务，因而获得报酬。

光阴似箭，转眼来到20世纪90年代中期——专业媒人已经销声匿迹（大多数西方社会里，包办婚姻也不复存在），但在线约会尚未兴起。温情浪漫和个人自由成为压倒一切的择偶理想，但是，择友求偶在很大程度上只能靠本人的力量去努力奋斗。例如，我记得很清楚，我的一个朋友——这里我姑且把他叫做塞思，他为人聪明、滑稽，长得也算不错，是个新晋升的教授，他每天必须加班加点工作，以此证明他确实有学识、有才华，有希望得到终身教职。他很少晚上八九点以前离开办公室，并且多数周末也不休息（我了解，因为我的办公室在他隔壁）。同时，他的母亲每个周末都会打电话关心他。“孩子，别累坏了。”老太太总是说，“你什么时候能抽时间找个好女孩？再拖下去，我就抱不动我的孙子、孙女啦！”

凭着塞思的聪明和才华，要达到职业目标并不困难。但他的恋爱目标却遥不可及。他生就了学术型性格，不可能突然间作出改变，不可能经常光顾酒吧。他觉得刊登和回应征婚广告的做法太低俗。塞思最近搬入大学城，那里的朋友不多，而且这些人都不善交际，他参加派对的机会也很少。学校里的女研究生不少，从她们巧笑倩兮的目光判断，她们肯定乐于和他约会；不过假如他真的这样做，肯定会招致校方的不满（多数情况下，办公室同事或者师生之间的浪漫事件是不受鼓励的）。

塞思参加了不少为单身男女组织的活动。他参加过交谊舞班和徒步旅行团，还加入过宗教组织。但是，他一点也不喜欢这些活动，其他人似乎也不太喜欢。“徒步旅行团特别奇怪，”后来塞思对我说，“很明显，大家对户外的大好风光兴趣不大，他们只想找个喜欢旅游的恋爱伙伴，因为他们以为只要对方喜欢旅游，其他方面也一定好。”

可怜的塞思。他是个非常优秀的男人，如果找到合适的女人他会过得十分幸福，但他就是缺乏有效的途径去寻找。（别担心，经过数年的苦苦追寻，他终于找到了自己的另一半。）我要指出的是，缺少了像媒人一类有效协调者的帮助，塞思就不得不承受市场运作不灵的后果。事实上，无须危言耸听，单身寻偶问题是西方社会市场运作的最大失败。

塞思的艰难历程发生在婚恋网站创建之前，婚恋网站是天大的好事，原则上这个市场确有必要。不过，仔细观察这个现代版的媒人以前，我们先考虑一下市场一般是怎样运作的。从根本上说，市场是让人们节省时间，并达成目标的协调机制。因为有必要，市场越来越集中，越来越有组织。想一想超级市场为什么“超级”：它省去了你步行或开车去面包店、肉铺、蔬菜店、宠物，以及用品店，还有药店的麻烦，你可以把一个星期所需的物品很方便地从一个地方买回来。从更

广的意义上说，市场已经成为我们社会不可或缺的重要组成部分，从日常生活到个人化的物品选择。

除了食品、房屋、劳动以及日用杂货市场（又称做eBay），另外还有金融市场。例如，银行提供了一个便于筹资、放贷，还有借贷的中心平台。（2008年，亲眼目睹的现实向我们演示，银行停止放贷会造成什么后果。）其他的市场参与者，例如房地产经纪人，采取类似媒人的方式去了解买卖双方的需求，把双方恰当地撮合到一起。即使是专门从事二手车估价的凯利蓝皮书，也可以被认为是某种形式的市场中介，因为它给买卖双方提供了进行谈判的起点。总体来说，市场是整个经济的重要组成部分，有着难以置信的好处。

当然，市场不断地提醒我们，它也可能出问题——有时会意想不到地出现严重问题——就如能源巨头安然事件和2008年次贷危机所表现出的那样。但是总体来说，市场能够在人们之间发挥协调作用，从本质上说，非常重要又非常有益。（很明显，如果我们能够设计出对我们既有好处，又可以避免失误的市场，那就再好不过了。）

单身求偶市场是生活中的一个领域，随着时间推移，人们逐渐经历着它从集中形态转变为每个人必须自负其责。如果有组织的市场不复存在，约会择偶会变得多么复杂？我们假想有个城镇，里面正好有100个单身男人和100个单身女人都想结婚（这真像策划一场电视实况转播节目的创意）。在这个小小的市场里——假定没有媒人——你如何确定谁和谁是天成佳偶？你如何保证配成的夫妻不仅一见倾心，而且能白头到老？要让每个男人与每个女人分别约会上几次以便确定理想伴侣，这样根本做不到，因为约会与电脑运算速度不同，真的那样做可就遥遥无期了。

想到这一切，我首先对目前美国社会中单身男女的状况进行一番思考。美国青年人为了上学和就业而迁徙的现象比以往任何时候都多。高中时期的友谊和男女爱恋蓬勃发展，可是随着孩子们长大离

家，这些人际关系可能转瞬即逝。大学和高中一样，为青年人提供了交友和恋爱的环境，但他们毕业后各奔前程寻求发展，再次造成劳燕分飞。（今天，由于互联网技术的发展，企业经常打破地域界限从各地招工，就是说更多的年轻人要去远离家人和朋友的地方就业。）

毕业生乍一来到千里以外的工作岗位，很少有空闲时间。这些年轻而相对经验不足的专业人员，需要投入更多的时间来证明自己的价值，特别是面临人才市场的激烈竞争。同办公室人员之间的恋爱交往即使不明令禁止，也不提倡。多数年轻人频频跳槽，难以扎根，更打乱了他们的社交生活。每一次迁移都使他们失去了直接或间接结交异性朋友的机会——也就降低了他们找到合适伴侣的可能，因为许多人往往是通过朋友介绍找到恋爱对象的。总的来看，年轻职业人才市场高效率的发展，在某种程度上，是以单身青年男女婚恋市场的低效率为代价的。

在线约会的有效性微乎其微

我一直为塞思和其他朋友的择偶困难感到不安，直到出现了在线约会。听说有了默契网（Match.com）、线上约会（eHarmony）和犹太约会（Jdate）等网站，我非常兴奋。“这对于单身择偶市场将是个多么了不起的补充。”出于对在线交友过程的好奇，我马上对在线约会网站进行了探究。

这些网站都是怎样运作的？我们先假想有个叫米歇尔的孤独求偶者。她成为一家约会网站的会员并同意接受服务，填写了一份有关她个人情况及寻偶条件的问卷表。每个这样的网站都有各自版本的问卷，问卷的共同之处就是基本的统计学信息（年龄、住址、收入等），以及有关米歇尔本人的价值观、态度、生活方式等方面的取向程度。问卷还询问了米歇尔的偏好：她寻求建立一种什么关系？她对

未来伴侣有什么要求？米歇尔披露了她的年龄和体重。[注]她把自己描述成容易相处的素食者，希望与一位高个子、有学历、有钱的素食男士建立一种负责任的恋爱关系，她还把自己的情况写成了一篇简介。最后，米歇尔把自己的照片上传到网上，让别人可以看到。

米歇尔完成了这几步，就可以像逛商场一样搜寻意中人了。她从网站系统提供的人选中挑出几个男人进行进一步的研究，阅读他们的有关资料，查看他们的照片，如果有兴趣，通过网站可以给他发邮件。如果两个人都有意，可以进一步沟通。假如一切进展顺利，他们就可以约时间见面。（大家习惯使用的“在线约会”一词容易产生误解。不错，人们通过网站介绍进行选择，并且收发电子邮件，但是真正面对面的约会还是发生在现实中，在“线下”。）

我原来以为在线约会能够成为有价值的市场中介，可是一旦明白它的操作过程，我的希望逐步转为失望。尽管单身择偶市场亟待完善补充，但是，在线约会对于这一问题的处理方式似乎难以奏效。这样一些多种选择题，填空答卷，固定标准怎么会准确地代表人类概念呢？归根结底，我们并不仅仅是上述各部分简单相加之和（当然会有个别例外）。身高、体重、宗教信仰和收入也绝不是我们的全部。别人依据我们的总体、我们的主观和美学特质为基础来评价我们，例如，我们的说话态度和幽默感。我们的特征还包括散发的气味、闪动的眼神、举手投足、一颦一笑——这些难以描述的特性，无法简单地存入一个数据库里。

在线约会网站最基本的问题是他们把用户当成可以搜索的商品，例如数码相机，可以用几个特征，诸如像素大小、镜头尺寸，以及存储量大小加以充分描述。但是在现实中，即使恋爱对象可以作为“产品”来考虑，也只能接近于经济学家所说的“体验商品”。就像就餐体验、香水和艺术品一样，不能采取这些网站认为的那种方式，把人进行简单地、有效地分解归类。要想理解约会过程，而不充分考虑两性

相吸相恋的细微差别，基本上就像凭着战术图解，分析双方球员的站位和跑动路线来了解美国足球，或者靠阅读营养成分表来了解某种点心的味道一样。

那么，为什么在线约会网站要求人们对自己和理想对象用量化特点进行描述呢？我猜他们采取这种特定方式的原因是，可以比较容易地把诸如“新教徒”、“自由主义”、“1.74米”、“健康”，以及“专业人员”等词语转换到一个可搜索的数据库里。尽管出于这种考虑，在线约会网站迫切想把系统设置得容易与电脑兼容，把我们通常对理想伴侣的模糊概念勉强地与一套简单的参数相匹配——这样一来，他们设计出的整个系统岂不是更不实用了？

为了回答这些问题，我和让娜·弗罗斯特（原麻省理工学院传媒实验室博士生，现在是社会企业家）、佐伊·钱斯（哈佛大学博士生），还有迈克尔·诺顿策划了我们第一个在线约会研究。我们在一家约会网站上刊登了标题广告——“点击此处参与麻省理工学院关于约会的研究”。不久就有一大批人参与，给我们讲述他们的约会经历。回答的问题包括：他们花费多少时间搜寻约会对象的网上资料（他们使用的也是诸如身高和收入之类的可搜索特点）、他们与自认为合适的约会对象互通电子邮件所用的时间、他们实际面对面（“线下”）见面有多少次，等等。

我们发现他们平均每周花费5.2个小时上网搜索资料，用6.7个小时与未来对象通邮件，两项合计，每周仅用于筛选的时间就将近12个小时。你要问，这样做的回报如何？我们调查过的参与者平均每周只花1.8个小时来与可能的恋爱对象在现实生活中见面，其中多数仅见一面而已，双方只是在沉闷的气氛中喝杯咖啡。

说到市场运作失败，6:1的成功率本身就说明问题。可以想象你开了6个小时的车到海边去和朋友（或者还更差，这个人你自己都说不准

是否会喜欢）约会1个小时。鉴于这样的结果，很难解释神智正常的人会花费时间到网上约会。

当然，你可能会争辩说在线约会本身就是一种享受——如同网上购物——于是我们决定也找人问一问。我们请在线约会者把网上搜索、网下约会，以及干脆在家看电影这三种体验作一番比较。参与者对网下约会的评价远远高于网上搜索。你能猜出他们对看电影的评价吗？你可能猜对了——他们对在线约会已经不再迷恋，觉得还不如蜷卧在自己家的沙发上看家庭电影，比如说《电子情书》。

所以我们初步观察的结果是，所谓的“在线约会”并不像人们猜想的那么有意思。实际上，在线约会这个名称就是错的。如果我们给这个活动起个准确一点的名字，例如“网上搜索与胡吹乱写”，这倒是名副其实，当之无愧。

我们的调查还没有说明，企图把人性降低到可搜索参数的做法是否就是问题的起源。为了更直接地测试这一点，我们策划了跟踪研究。这一次，我们只是请在线约会者描述他们择偶所看重的特点与品质标准。然后我们把特点要求列成表，交给了第三方的一些编码人员（“编码员”是研究助理，任务是按预先设定的标准进行分类）。我们要求编码人员对每一个回答进行分类：回答中的特点是否容易用电脑算法测量和搜索（例如身高、体重、眼睛和头发的颜色、教育程度等）？或者属于体验性特点，而不容易搜索（例如喜爱蒙提·派森喜剧或者金毛猎犬）？结果表明有在线约会经历的参与者对体验性特点的兴趣比可搜索特点的特点高出将近3倍，在那些寻求长期稳定关系的人中间，这种倾向更为强烈。把上面两种结果结合起来，我们的研究表明在线约会使用可搜索特点的做法不近人情，即使经常使用这种研究方式的人也有相同的感觉。

非常遗憾，我们的研究对在线约会不是好兆头。在线约会者对这一活动并不十分热心，他们认为搜索过程太困难，太费时间，还不直

观，获得信息有限。到头来，他们还不知道手中的工具性能如何，却在费着九牛二虎之力试图用它从事重要工程。

斯科特的在线约会故事

想一想你认识的最有条理的人。你可能认识一个女人，她把自己的衣服按照季节、颜色、尺寸和穿着需要分门别类地存放。相反，一个不修边幅的小伙子可能把待洗的衣服分成“刚穿了一天”、“可以在家穿”、“可以运动时穿”，以及“臭了”。全面地说，人们为了生活得更轻松、更舒服，最大限度地物尽其用，他们在生活系统化方面是匠心独具的。

我在麻省理工学院曾经认识一个学生，他使用一种非同寻常的分类方法寻找约会对象，这个学生叫斯科特，他想要找到心目中最完美的女人，于是采用一种非常复杂、又费时间的系统来达成这个目标。他每天上网搜索10个以上符合标准的女人：除了一般条件外，标准中还包括大学学历、良好的身体素质，除了英语之外还能流利地使用一门外语。一旦找到合适的候选对象，他就向对方发出事先准备好的3封信中的一封，里面包括一些问题，她喜欢什么音乐、在哪里上学、最喜欢哪些书，等等。如果这些问题的回答令他满意，斯科特就把她放进4步筛选过程的第二阶段。

在第二阶段，斯科特又给对方发一封信，提出一些新问题。对方如果回答“正确”，可以进入第三阶段。在这一阶段，斯科特会给女方打电话，再提出一些问题。如果双方在电话中相谈甚欢，会进入第四阶段，见面喝咖啡。（你会感到不解，哪个女人竟然会忍受前面三步撑到第四阶段，不过很明显，确实有几位女士做到了。）

斯科特还发明了一套复杂的选择系统，持续跟踪不同阶段选中的约会对象，这些约会对象的人数在迅速增加。斯科特头脑灵活，善于分析，他把以上结果连接到一个电子表格里，逐项列出每个人的姓名，目前所处的筛选阶段，她的累积分数，该分数是根据她回答各种问题的情况和作为恋爱对象的可能性计算出来的。他认为，电子表格里的人数越多，他找到梦中白雪公主的可能性就越大。斯科特把这套程序使用得轻车熟路，驾驭自如。

这样搜寻了几年，斯科特与安琪拉终于坐在一起喝咖啡了。见面以后，他确信无疑，安琪拉各方面都无懈可击，完全符合标准。更重要的是，她似乎对他也有意。斯科特欣喜若狂。

大功告成，斯科特觉得自己那套复杂系统派不上用场了，但又不想把它白白浪费掉。他听说我在研究约会行为，有一天就到我的办公室来作自我介绍。他向我描述了自己的这套系统，并且断言我在研究中一定会用得上。然后，他递给我一个磁盘，里面有整个过程的所有数据，包括他所预先写好的信件，相关提问，当然也包括他择偶过程中筛选的所有人的数据资料。我有些惊奇，又感到恐怖，我发现他收集到的有关女性的数据竟然超过了10 000个。

悲哀的是，尽管并不令人意外，故事的结尾仍然非常令人遗憾。两个星期以后，我听说斯科特万里挑一选中的白雪公主拒绝了他的求婚。更不幸的是，斯科特竭尽全力不想让任何一个合格人选漏网，他把自己的感情和时间完全投入了挑选合格女人的过程，根本没有时间参与“真正的”社交生活，到头来他欲哭无泪，连个倾诉心声的人都找不到。

事实证明，斯科特成为市场运作失灵的又一个牺牲品。

普通约会与在线约会的结合体——虚拟约会

我们初步实验的结果有些令人沮丧。不过我一贯是个乐观主义者，仍然希望通过对问题进行更深入地了解，改进在线约会的机制。是否有办法让人们感觉在线约会更愉快，还能增加找到合适伴侣的机会？我们回过头来考虑了普通约会的情况，那种人生某一阶段都要经历的说不清楚的复杂程式。从进化的角度观察，我们期望约会成为一种有用的方式和过程，帮助恋人相互了解——而且这一方式已经通过了多年的试验，并且逐步完善。如果说普通约会是一种良好的机制——或者说，迄今为止是最好的机制——为什么不能以它作为探索起点，创建更好的在线约会体验呢？

我们来想一下为什么传统约会的做法行得通，答案非常清楚，它不单是两个人坐在一起面对茫然一片的空间，只注视着对方，或者同声抱怨阴冷多雨的天气。约会是一起体验某些事物——两人共同看电影、享受美食、在晚会上见面，或者一起逛博物馆等。换句话说，约会是与另一个人一起体验某种事物，周围的环境又能成为双方互动的催化剂。在艺术节开幕式，体育赛场或者动物园与另一个人见面，我们能看到那个人如何与周围的环境互动——他是否对服务员不讲礼貌，而且不付小费？是否和气耐心地体谅别人？从我们的观察中可以获取有关信息，知道如果与对方在现实世界中共同生活，大体会怎么样。

假定渐进式约会的智慧含量比约会网站的编程人员智慧更高，我们决定尝试把现实世界约会的某些成分引入在线约会。我们希望模仿人们在实际生活中的互动方式，于是就利用麻省理工学院传媒实验室的菲尔南达·维加斯和朱迪斯·多纳特创建的名为“聊天园地”的虚拟环境，建立了一个简单的虚拟约会网站。进入该网站后，参与者需要挑选某个图形（方形、三角形、圆形）和某种颜色（红、绿、黄、蓝、紫）。进入虚拟空间，例如，参与者需要移动鼠标查看空间内的物

体。物体包括人的形状、物件（例如鞋子）、电影剪辑，还有某些抽象的艺术品。参与者还能看到一些形状，代表其他约会者。当代表人的形状互相接近时，他们可以使用文字形式进行对话。当然，这种形式还不能与真实环境里约会者的全方位感受相媲美，但我们想看一下，这种虚拟约会形式效果如何。我们希望登录虚拟环境里的人利用仿真画廊对话的内容，这不仅与他们本人有关，还会谈到他们看到的其他形象的物体。

正如我们所预料的，这样环境里的谈话内容，与普通约会中相当接近。（“你喜欢那张画吗？”“不太喜欢。我喜欢马蒂斯的。”）

我们的主要目的是把我们的（有点简陋的）虚拟约会环境与标准的在线约会网站相比较。为了达到这个目的，我们请一组急于约会的参与者到一般约会网站上找一个人约会（整个过程包括阅读对方典型的主要统计数据，回答关于建立何种关系的问题，随便写一篇个人情况简介，以及给对方写信）。我们还要求他（她）到我们的约会网站另找一个人进行虚拟约会（要求约会者一起进入我们设定的空间，看到不同的形象，使用文字进行交谈）。每个参与者通过普通在线约会程序和一个人约会，然后通过我们设定的环境和另一个人进行虚拟约会之后，我们认为摊牌的时间到了。

为了给两种不同约会方式搭建竞争的舞台，我们组织了一次像第七章里描写的那种闪约活动。在我们的实验性质的闪约过程中，参与者有机会面对面地分别见到他在虚拟约会中“见过”的那个人，还有他在普通约会网站上约会过的那一位见面者。我们的闪约活动与普通闪约还有一个小小的区别。每对约会者在一张桌旁交流4分钟以后，我们请参与者回答有关刚见过这个人的几个问题：

你认为刚见过的人怎么样？

你觉得自己和她（他）的想法相似吗?

你觉得和她（他）在一起高兴吗?

你觉得和她（他）在一起舒服吗?

参与者回答上述问题可以使用1~10的标尺，其中1代表“一点儿也不”，10代表“非常”。与普通闪约活动一样，我们还问他们将来是否愿意与这个人再次见面。

概括地说，实验由3部分组成。第一，每个参与者参加一次普通在线约会和一次虚拟约会。第二，他们参加许多人参加的闪约，其中包括他们在在线约会中“见过”的人，还有虚拟约会中交谈过的人。（我们没有把他们原先“见过”的人指给他们，我们让他们自己去认出——或者认不出——“似曾相识”的对方。）第三，闪约活动结束，我们想看一下，他们从参加闪约的所有人当中选出的是哪一个，希望与对方再次见面成为现实生活中的约会伴侣。我们想看一下先前的经历——不论是虚拟约会，还是普通在线约会——更可能促成实际生活中的约会。

我们发现无论男女，如果先前在虚拟约会中相遇过，在闪约中互相倾慕的可能性更大。事实上，经历过虚拟约会跃入现实生活约会的概率，大约相当于经历普通在线约会概率的两倍。

为什么虚拟约会的方式这样成功？我猜测答案在于，虚拟约会世界的基本结构与另一种更古老的结构——人类大脑更加相似。在我们的虚拟世界里，人们对经历和人物作出的判断与他们日常生活中所习惯的同类判断是一样的。因为这些判断过程与我们现实生活中自然处理信息的过程相同，虚拟的人际互动更有效，提供的信息也就更多。

为了阐明这一点，假想你是位单身男人，愿意找一位女人建立长期关系，你与一个叫詹尼特的女人共进晚餐。她的身材小巧，褐色的头发和眼睛，笑起来很好看，她会拉小提琴，喜欢看电影，说话语气轻柔；可能她的性格有点儿内向。你一边小口地啜着葡萄酒，一边想："我现在喜欢她到了什么程度呢？"你甚至可能问自己："我将来到底是想和她建立短期、中期，还是长期关系呢？"

后来，你又和另一个叫朱莉亚的女人约会。朱莉亚和詹尼特在许多方面都不同。朱莉亚比詹尼特个子高，性格也要外向一些，她是工商管理学硕士，笑起来很爽朗，喜欢帆船运动。你能感觉出，你在两人之间更喜欢詹尼特，愿意和她多相处，不过，要说明这是为什么或者确切指出你到底喜欢她哪里又很困难。是她的体型，她的笑容，还是她的幽默感？你很难具体指出为什么喜欢詹尼特，但是你有这样一种强烈的直觉。(注)

即使詹尼特和朱莉亚都准确地把自己描述为有幽默感，但必须指出的是一个人觉得可笑的事情，另一个人却未必这样认为。喜欢《活宝三人组》的人不一定也喜欢蒙提·派森。戴维·莱特曼的支持者未必觉得《办公室》好。上述内容的支持者都有理由认为自己有"很强的"幽默感，但是，只有和其他人一起进行体验——例如，一起观看《周六夜现场》，在现实中或者在虚拟世界里——才能辨别出你们的幽默感是否相同。

到头来，按照市场术语来说人类就属于体验性商品。同样的，花椰菜或者山核桃派的化学成分并不能帮助人们更好地了解实物的味道，把人们的各种特点分解列表并不能帮助我们了解是否能和他们相处或者共同生活。问题的实质就在于，某些市场里企图把人转化成各种特点组成的表格可供大家搜索。诸如"眼睛：棕色"写起来和搜索起来都很容易，但是，我们不会自然而然地这样观察和评价自己心目中

的恋爱伴侣。这也正是人们注意到虚拟约会的优越之处。它使人们更能察觉微妙差别和意义，让我们用日常生活中同样的形式作出判断。

最后，我们的研究结果表明，构建在线单身择偶市场应该理解人们在自然状态下能做什么，不能做什么。它对技术的使用应该采取与我们的自然长处相一致的方式，对于我们先天不足的方面则加以弥补和帮助。

红花还要绿叶衬

顺便说一下，对题目之外的物件作出反应在非婚恋环境下同样有效。不久前，我和让娜·弗罗斯特试图为老年人（65岁以上）举办一些闪约活动。我们的目标是为刚搬入退休人员社区的人扩展社交范围，增进他们的幸福感和健康。注我们原以为闪约活动可以大获成功，但前面几次却惨淡收场。报名的人很多，但他们一旦面对面地坐在桌子旁边，却迟迟无法进行交谈，大家都觉得很尴尬。

为什么会这样呢？在一般的闪约活动中，谈话内容并不算新鲜有趣（“你在哪里上的学”，“你是干什么的”），不过人人都知道活动的基本目的——设法弄明白对方是否能成为合适的恋人。相比之下，这些老年参与者并不一定都带有这个目的。有的是想找一个伴侣，还有的只是想来交朋友。老年人的多种目的使整个活动举办的难度加深，场面尴尬，到头来非常不尽如人意。

认识到问题出在哪里，让娜提出下一次活动时，每个人带一件重要的个人物件（例如，礼品或者照片）作为交谈的引子。这样一来，人们谈起来滔滔不绝，越谈越深入，越谈越有意思。结果很多人交上了朋友。在这个案例中，与题目无关的物件促进了交谈，并且对达成目标起到很好的推动作用。

非常有意思，即便是好事，人们也需要一些什么东西——不管是什么——来起个头。

用行为经济学解决择偶市场失灵的问题

尽管发明了在线约会网站，我认为单身择偶市场不断出现的问题也表明行为经济学的重要性。必须说明，我对在线约会是完全支持的，我只是认为它应该采取更加人性化的方式。

考虑一下：人们设计的有形产品——鞋子、皮带、裤子、杯子、椅子等——的时候，设计者能够把人的身体局限考虑在内。他们明白人类能做到什么，做不到什么，这样他们制造出来的产品在我们的日常生活中都能使用（当然，也会有个别例外）。

但是，人们在设计无形产品，例如医疗保险、储蓄计划、退休养老计划，甚至在线约会的时候，不知为什么就忘记了人类与生俱来的局限。或许这些设计者对于人们的能力过于乐观；他们可能把我们都假定成了《星球大战》中超级理性的斯波克博士。无形产品和服务的创造者们假定我们完全“了解自己的头脑”，并且能正确计算一切，对所有可能进行比较，永远会选择最佳、最合适的行动路线。

不过，如果——如同行为经济学的一般表现，特别像我们在约会中表现的那样——我们使用和理解信息的方式存在局限，那会怎么样？如果我们不像斯波克博士，却像那个容易犯错误、缺乏远见、怀有报复心、喜怒无常、心存偏见的霍默·辛普森，那又会怎样？这种想法不那么令人振奋，不过，如果我们理解并考虑到自己的局限，把改

善信息为基础的产品和服务，例如在线约会作为起点，就能够规划出一个更加美好的世界。

为完全理性的人们建立在线约会网站能够成为有趣的智力锻炼。不过，这些网站的设计者如果创造一些环节帮助普通——尽管有局限——的人们寻找配偶，他们首先应该设法理解人类局限，并以此作为设计的起点。不管怎么说，我们相当简化又仓促的虚拟约会环境就能使面对面约会的概率翻了一番，这向我表明同时考虑人类的能力与弱点并不是件多么困难的事情。我敢打赌，如果在线约会网站能够进行充分兼容的人性化设计，不仅会一炮走红，而且会帮助那些实实实在、有血有肉、情投意合的人们早日结成连理。

从广义上来讲，我们对在线约会的仔细观察表明市场具有了不起的作用；不过要让它充分发挥潜力，我们必须采取恰当的方式，把它建造得与人们相适应，并考虑到在自然状态下凭人类的能力能做到什么，做不到什么。

“那么，你说的那些更好的约会网站没出现之前，单身男女们该怎么办？”

提出这个问题的是我的一个好朋友，他想帮助同办公室工作的一位女士萨拉。我不是个合格的媒人，不过最后，我确实认为从我们的实验里可以接受一些有用的教训。

第一，鉴于我们虚拟约会相对成功的经验，萨拉应该努力使自己在线约会的互动更接近现实生活中的约会。她可以与网上对象讨论她喜欢看、喜欢做的事情。第二，她可以更进一步，创建她自己的虚拟约会形式，她可以对正在交谈的网上对象提议两个人一起去——一个与真正约会相似的——有意思的网站。如果对方有意，她可以建议两人一起玩网上游戏，探索神奇王国、斩杀恶龙、探讨解决方案。这些活动可以让他们更深入地了解和理解对方。重要的是，她努力与另一

个单身人士一起做自己喜欢的事情，这样就可以更多地了解他们的共同点。

在线约会市场的失败对于其他市场的失败现象还意味着什么？从根本上来说，在线约会市场的失败在于产品设计。

请让我来解释。如果某一产品卖得不好，基本上是因为它没有达到预期的目标。在线约会网站尽力把人分解成一组词语描述，这样通常不会促成恋爱关系，同样，公司企业失策在于他们没有把我们的要求体现到他们卖给我们的产品中。拿电脑举例，我们中的多数人只想买台性能稳定、速度又快的电脑，以便帮助我们做想做的事情。我们并不很在意电脑存储器的大小，处理器或者总线速度（当然也有人真正关心这些），但是生产商就是这样描述产品的——根本不会从任何方面帮助我们了解使用这台机器时的体验。

再举一个例子，想一想网上“退休养老计算器”，据说它是为了帮助我们了解为65岁退休后要积蓄多少钱设计的。我们输入基本花销之后，计算器显示出我们需要积蓄的数字，比如说，我们的退休账户里需要有320万美元。不过很遗憾，我们不了解如果账户中有这些钱，我们可以过上什么样的生活，或者如果我们只有270万美元，或者140万美元（且不说只有54万美元或者20.6万美元）会过得怎样。它也不能帮助我们设想如果我们70岁时账户里剩的钱很少，但自己又活到100岁该怎么办。计算器显示给我们的只是一个数字（一般我们理解不了），不能把它转变成任何直观的，可以想象的东西，这样也就无法激励我们努力多存一些钱。

同样，考虑一下保险公司是怎样用可扣减、限额，以及个人负担等术语来描述他们的产品的。如果我们患了癌症需要治疗会怎么样？如果我们还有其他人在交通事故中受了重伤，所谓的“最高赔付额”能不能具体指出我们个人要掏多少钱？保险公司还有个吹得天花乱坠的产品叫做年金，据说是为了你活到100岁，又没有存款时准备的。理论

上，买了年金就是说你一辈子都能拿到固定的工资（从本质上说，社会保险就是某种年金制度）。原则上，年金很有道理，但不幸的是很难计算它对我们到底有多大价值。更差劲的是，销售这类产品的人在保险业大概相当于名声不佳的二手车销售经理。（尽管我确信会有例外，我至今还没遇到。）结果，多数年金不过是敲竹杠而已，这一部分重要的市场运作得根本不成功。

那么，怎样能使市场更高效、更有作用？有个社会借贷的例子：我们假设你需要东借西凑买辆汽车。很多公司现在有了社会借贷的构想，允许家庭和朋友之间互相借贷，这样就把中间人（银行）排除在外，减少了欠债不还的现象，给借贷双方都提供了比较好的利率。经营这种信贷的公司没有风险，只是在幕后处理钱款的流动。除了银行以外，各方都是赢家。

说到底，如果市场不能满足我们的要求，我们也不是毫无办法。我们可以设法了解它为什么不能像预期设想来帮助我们解决问题，找出办法来缓和存在的问题（自己制造虚拟约会体验，把钱借给朋友）。我们还可以设法从更广的范围内解决问题，把客户的需要考虑在内，设计出新的产品。很可惜，但同时也很幸运的是，这样改良与完善产品与服务的机会比比皆是，无处不在。

米歇尔可能给自己减少几岁年龄和几磅体重，当然人们经常喜欢在网上玩点数字游戏——虚拟男人都会比生活中的真人个子高一些有钱一些，女人都会瘦一些年轻一些。

如果你想亲自试验一下，找几个你认识的人按照在线约会的方法作出自我描述（但不要包括有关他们身份的内容）。然后仅凭这些描述来判断你喜欢谁，无法忍受谁。

要进一步了解社交生活与健康的依赖关系，请参阅艾伦· 兰格《逆时针》一书。

第九章
感情的偏好：
为什么我们选择帮助某个人，
却漠视许多人的痛苦？

杰西卡与卢旺达屠杀

1987年已经懂事的美国人很少有人会忘记“小女孩杰西卡”的传奇故事。杰西卡是得克萨斯州米德兰市的一名18个月大的小女孩。她在姨妈家的后院玩耍，不小心跌落到一口6.7米深的废井里。在漆黑一片的井底，杰西卡被卡在岩石缝里长达58.5个小时，但是无处不在、无孔不入的现场媒体报道使人们感觉这一段时间好像有数周之久。事件把人们的心都系到了一起，随即赶来的钻井工人、营救人员、邻居和米德兰市的记者们夜以继日地守候在废井周围，世界各地的人都在观看电视直播，关注着营救工作的每一步进展。营救人员发现小女孩的右腿死死地卡在岩石缝里，大家都跟着焦虑万分。听到工人们报告他们把小扩音器沿井壁吊到废井下面，给杰西卡播放《鹅妈妈童谣》这首儿歌（想到当时的情景，他们选得真妙），小女孩跟着扩音器播放的儿歌唱起来，世界各地的人都为之欣喜。最后，营救团队费尽九牛二虎之力在旁边打了一口平行的竖井，终于把小女孩从井里安全地救出，电视机旁与现场的人们无不热泪盈眶，如释重负地松了一口气。

营救事件以后，麦克鲁尔一家一共收到了人们捐给小杰西卡的70万美元。《综艺》和《人物杂志》刊登了扣人心弦的故事连载。《得克萨斯报》的斯科特·肖因为拍摄营救人员怀抱中的小杰西卡的照片而获得1988年度的普利策奖。这个故事后来被编写成电影《拯救落井幼

儿》，由博·布里奇斯和帕蒂·杜克主演，博比·乔治·戴恩斯和杰夫·罗奇写作的主题歌更把杰西卡写入了传唱不朽的歌谣。

当然了，杰西卡和她的家人遭受了很大的痛苦。但是，为什么最终杰西卡得到美国有线新闻网的报道数量远远超过了1994年的卢旺达种族大屠杀——这一事件中有80万人，其中包括许多儿童在100天的时间里惨遭杀戮？为什么我们对一个得克萨斯州的小姑娘自然流露出的同情和牵挂远远超过了对达尔富尔、津巴布韦和刚果被杀害、被饿死的那些人？把这个问题的范围再扩展一点，见到某一个人受难，我们会马上从椅子上跳起来填写支票进行帮助，而面对其他更严重、牵涉到更多人的悲剧，我们却往往不能闻声而起立即采取行动？

这个话题非常复杂，它难倒了从远古时代直到今天的许多哲学家、宗教思想家、作家和社会科学家。对于重大悲剧的普遍冷漠是由多种因素造成的。其中包括事件披露过程中信息的缺失、种族因素、地球另一端人们的痛苦对我们的冲击，事实上远不如我们的“邻居”那么直接。另一个重要的因素，似乎直接与灾难的大小有关——提出这一观念的不是别人，正是约瑟夫·斯大林，他说：“一个人的死亡是个悲剧，但是100万人的死亡不过是个统计数字。”一贯与斯大林持相反观点的是特里莎修女，也表达了同样的情感，她说道：“如果看到的是一大群人，我不会采取行动。如果看到的是一个人，我一定会采取行动。”这说明我们对某一个不幸的人会怀有无穷的怜悯之心，却普遍地（令人不安地）对许多人的痛苦漠不关心。

难道真的是悲惨事件涉及的人越多，我们的关心程度就越小吗？这种想法令人沮丧，我必须事先警告，下面的内容读起来令人不快——但是，这一现象与人类的很多其他问题一样，重要的是要了解我们的行为到底是由什么驱动的。

可识别受害者效应：你会把钱捐给谁?

为了更好地理解人们为什么对个人苦难的反应比对许多人的苦难强烈，我先带你们看一看德比·斯摩尔（宾夕法尼亚大学教授）、乔治·勒文斯坦还有保罗·斯洛维奇（俄勒冈大学教授）进行的一个实验。德比、乔治和保罗付给每个参与者5美元让他们填写一些问卷。参与者拿到这5美元以后，再向他们介绍某个食品短缺引发问题的有关信息，然后问他们愿意从这5美元里捐献出多少钱来帮助解决这一问题。

你可能猜到了，对于不同的人向他们介绍食品短缺信息的方式也会不同。其中一组称做“统计数字条件”组，他们读到如下信息：

马拉维的食品短缺影响到了300多万儿童。在津巴布韦，降雨严重不足导致玉米产量比2000年下降42%，结果大约300万津巴布韦人面临饥荒。400万安哥拉人——该国人口的1/3——已经被迫逃离家园。在埃塞俄比亚，1 100多万人急需食品援助。

接下来，参与者有机会把刚才挣到的5美元中的一部分捐献给提供食品援助的慈善组织。先别往下读，问一下你自己：“如果我处在参与者的地位，我会捐吗，会捐多少？”

第二组参与者，我们把给他们设定的条件称做“可识别条件”，给他们的信息是有关洛基亚——一个面临饥饿的7岁的马里小女孩。参与者会看到她的照片和下面的文字（似乎直接来自一封求助的电子邮件）：

你的捐款会改变她的一生。因为你和其他捐款人的帮助，拯救儿童基金会将与洛基亚的家人和社区的人们一起，让她有饭吃，让她读书，给她提供基本医疗保障和卫生教育。

如同统计数字条件一组，可识别条件组的参与者也有机会把刚挣到的5美元中的一部分或全部捐献出来。同样的，你也问一下自己，你读了洛基亚的故事以后愿意捐出多少钱。你是愿意捐钱帮助洛基亚呢，还是更愿意把钱捐给广义上的与非洲饥饿作斗争的运动?

如果你像多数参与者一样，你捐给洛基亚的钱就会是捐给广义的与非洲饥饿作斗争运动的两倍（在统计数字条件一组，平均捐款为参与者答卷收入的23%，而在可识别条件一组，平均捐款为统计数字条件的两倍多，达到参与者答卷收入的48%）。这就是社会科学家称做“可识别受害者效应”的本质；我们一旦看到一张面孔、一幅照片、一个人的具体情况，我们感同身受，随之而来的就是行动——捐款。但是，如果信息没有具体到个人细节，我们就不会有很强烈的同情心，结果就很难采取行动。

可识别受害者效应当然早就被很多慈善组织注意到了，包括拯救儿童基金会、畸形儿基金会、国际儿童基金会，美国仁慈协会等。这些组织很清楚打开我们钱包的关键就是唤起我们的同情心，个人苦难的具体实例是点燃我们感情的最有效方式（个人具体实例→唤起感情→打开钱包）。

在我看来，美国癌症协会（ACS）在利用可识别受害者效应的潜在心理方面作出了非常成功的范例。美国癌症协会不仅懂得感情的重要性，还知道怎样调动它。美国癌症协会是怎么做的？首先，“癌症”这个词本身就比那个更科学、更能阐明病理的术语“转移性细胞异化”产生更有力的感情想象空间。美国癌症协会还使用了另一种修辞手

法，把患过癌症的人一律加封为“存活者”，而不管这个人病情的轻重（甚至有可能某人是寿终正寝，体内的癌变远没有来得及发生作用）。冠以感情色彩的词汇“存活者”给这项事业增加了爆炸性的力量。我们并不把这个词与其他疾病——例如哮喘或者骨质疏松——相联系。比如说，美国肾病基金会把患过肾病的人称做“肾衰竭存活者”，难道人们不会多捐钱来与这种痛苦的疾病作斗争吗？

还有，把“存活者”的头衔加到任何患过癌症的人身上，能够让美国癌症协会与那些对于这一事业有深厚个人兴趣的人们建立强大的同情网络，与那些未患癌症的人建立更多的人际交往。通过美国癌症协会举办的马拉松比赛和其他慈善活动，那些原本与这项事业没有直接联系的人也加入捐款的行列。他们未必对于癌症的研究与防治感兴趣，仅仅是因为他们认识了某一个“癌症存活者”，他们对某一个人的关心激励他们把时间和金钱贡献给美国癌症协会。

密切度、生动感与“杯水车薪”效应

上述的实验和故事显示，我们愿意付出金钱、时间和努力帮助可识别的受害者，但面对“统计数字”的受害者（数十万卢旺达人）却不采取行动。不过，这种行为方式的原因是什么？如同很多复杂的社会问题一样，这一现象中同样有多种心理因素起作用。在深入讨论之前，我们先动脑子进行一项实验[注]：

假想你正在马萨诸塞州的剑桥准备参加面试，应聘梦寐以求的工作。离面试还有一个小时的时间，于是你决定从宾馆步行去面试地点，沿途顺便浏览城市风光，清醒一下头脑。你正在查尔斯河的一座桥上经过时，听到有人呼救。你看到河的上游几米外，有个小女孩在水中挣扎——她一边呼救，一边大口喘着气。你身穿一套崭新的西装

和为面试专门准备的其他饰品，价值不菲——比如说，花了1 000美元。你的游泳技术不错，但是现在要立即跳下去救人，已经来不及脱衣服了。怎么办？十有八九你不会犹豫，奋身跳入河中把她救上来，自己浑身湿透，新衣服在救人的过程中被扯坏，面试也耽误了。当然，你决定跳水救人说明你是位了不起的、有爱心的好人，但同时也可能部分取决于3种心理因素。注

第一，你需要与受害者接近——心理学家把这种因素称做“密切度”。但是，密切不仅指空间距离的接近，还指一种亲近的感觉——你和亲戚、社交圈成员、你认为有共同点的人都有密切度。自然（也幸亏是），世界上多数悲惨事件无论从空间上，还是心理上都相距遥远。处于水深火热中的绝大多数人我们都不认识，因此我们对他们的同情感远不如对困境中的亲戚，朋友或者邻居的关切程度。密切度的效应非常强大，我们常常出钱帮助一个失业的邻居，而不去帮助另一个城镇中更需要帮助的、无家可归的人，更不大可能出钱帮助8 000公里外因地震而失去家园的人。

第二种因素我们叫做“生动感”。如果我对你说我不小心把刀割到自己身上，你没有亲眼看到，所以不会感受到像我一样的疼痛。如果我声泪俱下地向你作了详细描述——伤口有多深，皮肉开裂有多疼，流了多少血——你的头脑中就会浮现出一幅生动的图景，因而对我产生了更深的同情。同样的，你亲眼看到小女孩在冰冷的水中挣扎，听到她绝望地呼喊救命，自然会感到必须立即采取行动。

与生动相反的是模糊。如果你听说有人落水，但是并没有亲眼看到，没听到呼救，你的“感情机器”就没有啮合。就好像从太空中拍摄到的地球照片；你能看到各个大陆的形状、蔚蓝的海洋、绵延的山脉，但你看不到交通拥堵的细节、空气污染、犯罪和战争。从远处望去，一切都是那么平静、可爱，我们不觉得有必要改变任何事情。

第三种因素心理学家称做“杯水车薪效应”，它与你是否有信心单枪匹马完全拯救受害者于水火有关。想一想某个发展中国家，许多人死于严重的水污染。我们个人所能做的也许只是到那里帮忙建立一套污水处理系统。但是，即使是这样的亲身参与，也只能解救少数人，另外还有数以百万计的人们亟需救助。面对如此巨大的需求，我们个人的力量又如此微小，有人就可能实行感情上的自我封闭：“这有什么意义呢？”(注)

为了考虑这3种因素对你的行为所产生的可能性影响，想一想下面的几个问题应该如何回答：如果你救的那个小女孩生活在很远的国家，刚遭受了海啸袭击，你会不会付出数目不大的一笔钱（比你那套1 000美元的西装少得多），救助她并改变她的命运？你是否可能毫不犹豫地带着钱“跳下去”？或者她的遭遇不那么历历在目，不那么千钧一发，你会怎么办？例如，她很可能染上疟疾，你会有同样强烈的冲动去救她吗？或者说，许许多多的儿童面临痢疾和艾滋病（事实就是如此）的危险，你又会怎样？你会因为自己无力解决而感到灰心退缩吗？你帮助这些人的决心会发生变化吗？

如果我是个赌徒，我敢和你赌一次，你救助遥远国家染病儿童的愿望要低于帮助即将死于癌症的亲戚、朋友或者邻居的冲动。（如果你认为我故意找你的茬儿，那就实话实说，我其实也完全一样。）这不是说你铁石心肠，而是说你不过也是凡夫俗子——如果悲剧发生在远处、规模巨大、受害人太多，我们观察的角度就比较模糊。如果我们看不到具体细节，对苦难的感觉就不那么生动，也就不容易动情，因此也不太可能强迫自己立即采取行动。

假如你停下来考虑一下，全世界每天有数以百万计的人正是死于饥荒、战争，以及疾病，尽管人们事实上能够以相对较小的代价做很多事情加以改变，但由于密切度、生动感，以及杯水车薪效应的共同作用，我们多数人没有采取足够的行动对他人进行援助。

诺贝尔经济学奖得主托马斯·谢林很好地描述了可识别的个人与统计数字之间的区别，他写道：

假如有个棕色头发的6岁小女孩需要几千美元进行手术，手术进行顺利她可以活到圣诞节，人们捐献的钱能让邮局忙得不可开交。但是，假如报道说如果不征收销售税，马萨诸塞州医院的设备持续老化，这很明显会增加一些本来可以避免的死亡病例——不会有很多人为此掉一滴眼泪或者掏出支票簿。

理性思维让我们缺乏爱心

对于上述感情的诠释提出了这样的问题：如果我们能够让人们更加理性，就像《星球大战》中的斯波克博士，那会怎样？说到底，斯波克是彻头彻尾的现实主义者：他既理性又智慧，知道拯救绝大多数人才是最理智的，而且真正按照问题的轻重缓急来采取行动。冷眼观察问题可以让我们少花点儿钱帮助小洛基亚，把更多的钱投入大规模的与饥荒作斗争吗？

假如人们处在更理性、更有计划的状态，会怎样决策？为了测试这一点，德比、乔治和保罗另外设计了个非常有趣的实验。实验初期，他们让一部分参与者回答下面的问题："如果某公司以1 200美元的单价买进了12台电脑，你算一下，该公司一共花了多少钱？"这是一道不算复杂的数学计算题，目的是"启动"（这是心理学的普通术语，特指让参与者进入某种特定的、暂时的思维状态）这些参与者，让他们用计划与计算的方式思考。另一组参与者则使用启动感情的问题："你听到乔治·W·布什的名字，会有什么样的感觉？请用一个最恰当的词描述这种感觉。"

回答了最初的问题以后，参与者分别得到有关洛基亚个人情况的信息（可识别条件），或者非洲普遍食品短缺问题的信息（统计数字条件）。然后，问这些参与者愿意捐献多少钱来支援这两项慈善事业。结果表明，那些启动感情的参与者把更多的钱捐给作为个人的洛基亚，而捐给与普遍食品短缺问题作斗争的钱则比较少（与不使用启动的实验相同）。对参与者进行感情启动与根本不做启动，这二者结果相同，这也表明即使不进行感情启动，参与者们作出捐款决策时也依赖于他们对洛基亚的同情感受（这就是为什么增加感情启动根本不起作用——感情本身已经成为决策过程的一部分）。

那些被启动到精于计算、斯波克式思维状态的参与者又怎样了呢？你可能猜测计划与计算式的思维会“限定”对于洛基亚的感情偏见，从而把大部分钱捐给数量更多的人。很遗憾，那些精于计算思维的人们变得同等吝啬，对两种慈善事业作了同等的、少量的捐款。换句话说，让人们像斯波克那样思维，会降低一切感情呼唤，结果是使参与者给洛基亚和普遍食品问题的捐款都更少了。（从理性经济学的观点来看，当然，确实有道理。说到底，一个理性的人如果不产生有形的投资回报，绝不会把钱投到任何人的身上或者任何事情中去。）

我觉得上述结果令人沮丧，但问题还不限于此。德比、乔治和保罗原来进行的有关可识别受害者效应的实验——实验中，参与者给洛基亚捐的钱是与普遍饥荒斗争的两倍——还有第三种条件。在这种条件下，参与者们既得到有关洛基亚的个人信息，也得到了普遍食品短缺问题的统计数字信息，但没有任何启动。

现在，猜一下参与者捐了多少钱。你认为他们同时了解到洛基亚和更普遍的食品短缺问题会捐多少呢？他们会像仅仅知道洛基亚的情况时，捐得那么多呢，还是像只了解到普遍统计数字信息时，只捐一点儿呢，或者在两者之间？鉴于眼下这一章的内容令人沮丧，你可能猜到大致的结果了。在混合条件下，参与者捐出了所得的29%——比

统计数字条件下参与者的23%略高，但是比个人条件下人们捐出的48%要低得多。简言之，结果表明，让参与者既要想到计算与数字，又要受到感情召唤，实在无异于要求他们“挟泰山以超北海”。

总体来看，这些结果令人感到悲哀。被引导关怀个人时，我们会立即采取行动；如果涉及人数众多，我们则不会。冷静计算不会增加我们对重大问题的关注，相反，它会压制我们的同情心。因此，更多的“理性思考”似乎是很好的忠告，可以改善我们的决策，可是，像斯波克博士那样的思维却使我们缺乏爱心，不会舍己为人。著名的医生和研究人员艾伯特·乔尔基是这样说的：“如果我看到一个人在受苦受难，会深受感动，不惜牺牲自己去拯救他。如果谈论到我们这个大城市毁灭的可能，有上亿人死亡，我所持的态度是就事论事。我无法把一个人的苦难放大一亿倍。”

钱应该花在哪里？

这些实验似乎说明最好的做法就是，在决定帮助别人时少动脑子，只要跟着感觉走就行了。很遗憾，生活并不是那么简单。有时候，应该帮助别人时我们没有帮，但我们为受难者出头时，这样做却是不理性（起码是不恰当）的。

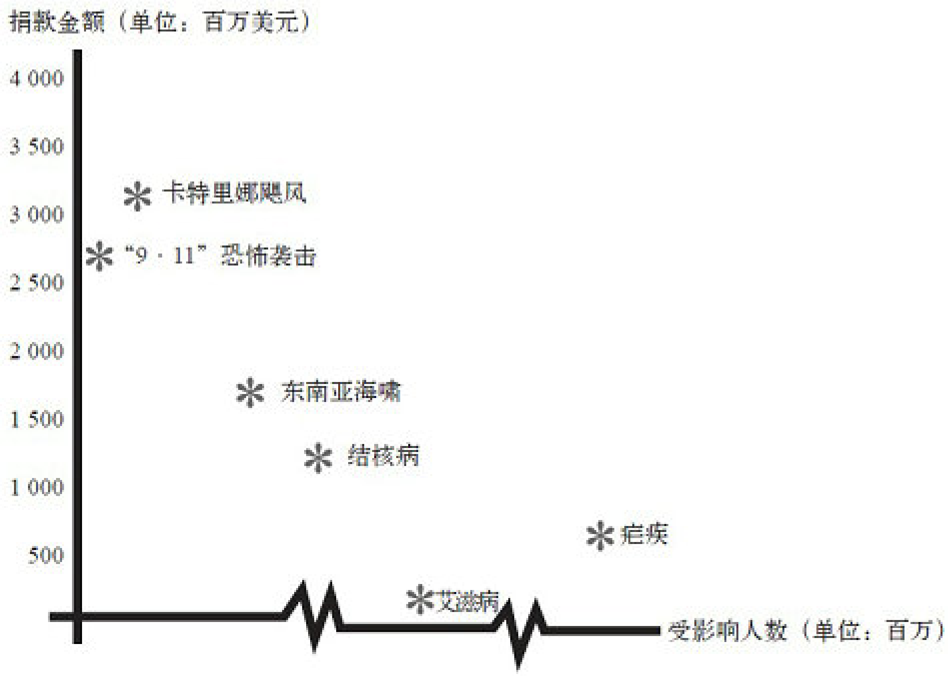
例如，几年前一只名叫“福吉”的两岁白色小猎犬，船员们弃船时把它丢在邮轮上，邮轮载着它在太平洋上漂泊了3个星期。尽管我相信福吉一定很可爱，不应该被饿死或淹死，但是人们可以问一下，从全局角度来看，为了救一只小猎犬用了25天的时间，花费了纳税人的48 000美元——这些钱本来应该花在更需要帮助的人身上。另一个类似事件里，想一下埃克森·瓦尔迪兹号油轮漏油事件。清洗和重新安置每只海鸟的费用大约是32 000美元，每只水獭的费用大约80 000美元。当然了，看到小猎犬、海鸟或者水獭受罪，我们都会难过。但是，在动物

身上花这么多钱，就等于同时拿走了用于人工免疫、教育、医疗保健的资源，这样做合理吗？人们更关心个别受害者的苦难，并不是说这种倾向总是帮助我们更好地进行决策——即使我们想帮助别人或别的动物。

让我们再想一想美国癌症协会的例子。我对美国癌症协会卓有成效的工作没有异议，如果它是一家企业，我还要对它的深谋远虑、对人性的理解，以及成就表示祝贺。但是，在非营利领域里，有一种针对美国癌症协会的憎恨情绪，因为这个协会"过于成功"地赢得了公众的热烈支持，使其他类似的公益事业相形见绌，缺乏赞助。（美国癌症协会作为非营利组织获得巨大成功，他们被冠以"全世界最富有的非营利组织"头衔，已经有多起有组织的活动抵制向其捐款。）从某种程度上说，美国癌症协会的成功是以牺牲其他公益事业为代价的。

从广义上思考资源配置不当的问题，让我们来看一看下面这张图。它标示出对不同灾难和灾害的捐款金额（卡特里娜飓风、"9·11"恐怖袭击、东南亚海啸、结核病、艾滋病，以及疟疾），还有灾难和灾害直接影响到的人数。下图清楚地显示在这些案例中，受害者人数越多，得到的捐款金额就越少。我们还看到，发生在美国的灾害和灾难（卡特里娜飓风和"9·11"恐怖袭击）得到的捐款比其他地方，比如东南亚海啸要多。或许更令人不安的是，疾病预防事业，例如结核病、艾滋病以及疟疾得到的捐款与这些疾病的巨大影响和严重程度远不相称。这可能是由于疾病，预防是用来救助那些尚未生病的人。救助假设病人的假设疾病，这个目标过于抽象、过于遥远，它不足以唤起我们的同情心，不可能打开我们的钱包。

各种灾难影响到的人数，以及给这些灾难捐款的金额



考虑一下另外一个重要问题：二氧化碳排放和全球变暖。不论你在此问题上持有什么信念，这一类问题是最难引起人们关注的。事实上，如果我们要制造一个问题范例来鼓励人们普遍漠不关心的倾向，大概非此莫属。第一，气候变暖的效应尚未逼近生活在西方世界的人们：海平面上升和污染可能影响到居住在孟加拉的人们，但还没有影响到美洲和欧洲的中心地区。第二，问题没有生动感，甚至看不到——我们无法看见周围二氧化碳的排放，或者感受到温度发生变化（或许，洛杉矶烟雾除外）。第三，全球变暖造成的变化相对缓慢，不具备突发性，这让人们看不到，也感觉不到问题的存在。第四，气候变化的负面效果并没有直接表现出来，它到达多数人家门口的时间还遥遥无期（或者，就像气候变化怀疑论者认为的那样，根本就不会到来）。这一切原因使得阿尔·戈尔的《难以忽视的真相》只能借助快淹死的北极熊和其他人工合成的图片，这是他企图敲开人们感情之门的方式。

当然，全球变暖不过是“杯水车薪效应”的一个典型代表。我们可以减少开车次数，把灯泡换成节能型的，但是，我们每个人采取的任

何行动都非常渺小，对问题的解决不产生实质性的影响——尽管我们认识到“众人拾柴火焰高”，每个人的力量尽管微小，但汇集起来也会产生重大效果。诸多心理因素都在阻挡我们采取行动，我们身边的问题越来越多，越来越严重——但由于这些问题的性质，无法激发我们的感情和积极性，这有什么奇怪的？

如何激励人们向重大灾难的受害者伸出援手？

我问学生们怎样才能鼓励人们闻风而动、为公益事业捐款、参加抗议活动，他们中有很多人的回答是：提供有关形势严峻程度的“大量信息”是激发人们行动的最好方式。不过，上述实验很清楚地显示完全不是这么回事。悲哀的是，我们对于激励人类行为力量的直觉似乎有缺陷。如果按照学生的建议把悲惨事件描述成为影响很多人的重大问题，很可能不会有任何人采取行动。事实上，我们有可能适得其反，压制人们的同情感。

这就提出一个重要问题。如果说只有那些个别的、个人化的苦难才会唤起我们采取行动，而危机大到我们难以想象的程度时，我们却麻木不仁，如何指望我们（或者政客们）解决重大的人道主义问题？很显然，我们不能单纯地相信下一次不可避免的灾难发生时，所有人都能够采取正确的行动。

假如下一次灾难到来时，立即伴随着具体人物在苦海里挣扎的生动照片，那倒很不错（我知道，这里用“不错”一词不算恰当）。可能有一个濒临死亡的孩子，或者一头北极熊会因此得救。如果我们看到这样的照片，就会呼唤起我们的同情心，迫使我们采取行动。但更经常的是，照片出现得太晚，比如卢旺达大屠杀，或者只能描述统计数字一般的大幅图景，而不是可识别的具体人物在受难（想一想达尔富尔的例子）。等到这些引人同情的形象最终展示在公众面前，采取行

动为时已晚。鉴于我们面对的人类所有解决重大问题的障碍，当我们面临重大苦难时，如何挣脱绝望、无助或者漠然的感觉？

一种方法是遵从给戒毒人员的忠告：戒掉毒瘾的第一步首先是要承认它。如果我们认识到危机的规模越大，可以使我们的关心越少而不是越多，我们就可以努力改变自己思考和处理人类问题的方式。例如，下一次地震把一座城市夷平时，你听说造成数千人死亡，尽力考虑具体一些，帮助某一个人——某个梦想成为医生的小女孩，某个知恩图报并有足球天赋的小男孩灿烂的笑容，或者某个辛苦操劳的老祖母拼命要养活死去女儿的遗孤。我们用这样的方式想问题，就能唤起我们的同情心，就能决定如何行事。（这就是《安妮日记》动人心弦的一个原因——对数百万死者之一的命运作出生动刻画。）你还可以在头脑中重新锁定灾难范围，用这种方法对付“杯水车薪效应”。先不要考虑无数人贫困饥荒的问题，只要考虑如何让5个人能吃得上饭。

我们还可以改变思维方式，借鉴美国癌症协会的成功经验募集资金。我们偏好密切、单一、生动事件的感情偏见可以促动我们采取广义上的行动。我们拿密切度这一心理现象举例。假如我们家里的某个人患了癌症或者多发性硬化症，可能激发我们募集资金对该病进行研究。即使未曾交往，但是令人欣赏的人物也能激发密切的感觉。例如，自从1991年诊断为帕金森综合征以后，迈克尔·J·福克斯一直四处游说，募集资金对该病进行研究并对公众进行教育。喜欢《家庭纽带》和《回到未来》的人把福克斯的面容与事业联系起来，因此开始关心这一事业。迈克尔·J·福克斯请求人们捐款支持他设立的基金，这听起来有点儿自私——但这对于募集资金救助帕金森综合征患者，实在功不可没。

另一种选择是提出指导人们行为的规则。假如我们无法相信，感情总是推动自己做正确的事情，我们可以得益于制定规则，指导人们选择努力的行动方式，即使我们的感情尚未得到激励。例如，犹太传

统习俗中有一条“规则”专门克服杯水车薪效应。根据《犹太法典》：“不论是谁，只要救人一命，就如同救了全世界。”有了这样一条教义，犹太教徒就能够克服人类人微力薄、无济于事而逡巡不前的自然倾向。还有，这条教义定义的方式（“就如同救了全世界”）使人们容易想象，即使能救下一个人，我们实际上也等于完成了一项重大的使命。

当然，宗教教义有某种独特之处，但是，创建是非分明的道德原则，能够在是非分明的人道主义原则适用的环境中发挥作用。考虑一下卢旺达大屠杀的经过。联合国反应过于迟缓，未能加以阻止，尽管阻止屠杀不一定需要大规模干预。（联合国在该地区的指挥官罗密欧·达莱尔将军请求调动5000名士兵阻止即将发生的屠杀，但是他的请求遭到拒绝。）年复一年，我们不断听到世界各地的各种大屠杀和种族灭绝事件，但是迟迟得不到救援。但是，假如联合国实行一条法律，明确规定只要达到一定数量的人的生命处于危险之中（由接近该地区的领导人作出判断，例如达莱尔将军），联合国立即向该地区派出军事观察员，联合国安理会应该在48个小时内召开会议，就下一步采取的行动作出决议。有了这种快速行动的参与，就可以拯救很多人的生命。

这也是政府和非营利性组织看待自己使命的方式。从政治角度来看，这些组织更容易帮助那些普通大众感兴趣的事业，而且它们更容易获得一定的资金支持。倒是那些从个人、社会，或者政治角度不引人关注的事业往往得不到应得的投资。预防性医疗措施可能是最好的例子。救助那些尚未发病，甚至尚未出生的人，比不上救助具体某一只北极熊或者某个父母双亡的孤儿那么有感召力，因为未来的苦难是看不见的。政府与非政府组织在那些感情尚未促使人们采取行动的领域介入，就能够起到重要作用，改正救助方面的不平衡状态，有希望减少或者消除我们面临的某些问题。

在很多方面，要想人们对苦难作出反应，最有效的方式是通过感情的吸引力，而不是对大众需求的客观解读，这个现象令人遗憾。好的一面是，如果人们的同情心一旦被唤起，他们就会有非凡的爱心。一旦我们对某一个面临苦难的人产生同情，就会心甘情愿地伸出援手，绝不像经济学家预料的那样理性、自私、追求最大限度的回报。鉴于这样复杂的天赋品质，我们应该认识到人们受到天生条件的限制，对于那些重大深远、发生在遥远地方、牵涉到很多我们不认识的人的事件，人们缺乏关心和处理问题的能力。认识到自己的感情有瑕疵，自己的同情心容易发生偏差，我们可能就会作出更合理的决策，而不仅仅是帮助落到井里的人。

---

1. 这个思考实验是根据彼得·辛格在《饥荒，富裕与道德》（1972）一书中的例子设计的。他的新书《你能挽救的生命》对这一观点作了进一步阐述。
2. 我现在对3 种因素分别叙述，实际生活中这3 种因素联合发生作用，究竟哪一种是主要的往往弄不清楚。
3. 这里并不是说那些贡献自己的金钱和时间帮助别人的爱心人士为数太少，而是随着可识别的受害者数目越来越多，人们感到力不从心的情绪也随之增长。

第十章
短期情绪的长期效应：
为什么我们常常感情用事？

我们的行为都会被情绪左右

不管怎样，情绪是转瞬即逝的。交通拥堵使人心烦，礼物让人高兴，脚趾被人踩了我们会破口大骂，但无论是心烦、高兴还是恼火，都不会持续太久。即使这样，我们会心血来潮意气用事，也会对自己的行为后悔不已。假如我们由着性子给老板发出一封措辞激烈的邮件，对心爱的人说了些绝情的浑话，或者买下了超出经济能力的东西，冲动的劲头一过，我们就会为自己的做法感到懊悔。（常言道，“睡完一觉再说”，“从一数到十”，“先冷静一会儿”后再作决定。）当我们的情绪——特别是愤怒——占了上风，我们“清醒过来”，敲打着自己的前额问：“我刚才是怎么想的？”我们清醒、后悔，并且反思的时候，经常自我安慰，觉得至少我们下次不会再这样做了。

不过，我们真的能够彻底改掉头脑发热时的那些行为吗？

下面的这个故事是我本人的，我在怒气中失去了控制。我到麻省理工学院的第二年，自己不过是个小小的助理教授，负责给一个研究生班教授决策课程。这门课是制度设计与管理课的一部分，是管理学院和工程学院共同设置的双学位课程。学生们都很好学（出于各种原因），我也很乐意教他们。但是有一天，大约是学期的中间，有7个学生来找我，原因是课程安排发生了冲突。

学期中间一般不会发生课程时间重叠的现象，不过这几个学生同时还选学了一门金融学。教这门课的教授——我姑且称他为保罗——临时取消了几次正常课时，另外安排了补课时间。不巧的是，补课时间与我3个小时课程的后半部分时间重叠。学生们告诉我，他们礼貌地提醒保罗时间上的冲突，但是他不屑置辩地让学生们自己决定轻重缓急。据说他还放出话来，很明显金融学比那门故弄玄虚的行为学重要得多。

我当然感到气愤。我没见过保罗，我只知道他是一位非常有名的教授，还当过学院的院长。因为我的学术职称太低，没有任何抗争的余地，一下子不知如何是好。我想尽量帮助学生们，于是，决定他们可以中途离开我的课堂去上金融课，我可以用第二天上午的时间把其余的部分补讲给他们。

我们商定后的第一个星期，按照我们说好的，这7个学生中途离开我的课堂。第二天他们到我的办公室来，我把落下的课程内容再讲一遍。课程中断和额外的工作确实使我感到不快，但我知道错不在学生，我也清楚这只是暂时的安排。第三个星期，7个学生仍然中途离开去参加金融学补课，我也让其他学生暂时休息一会儿。我记得在我去洗手间的路上，因为课程被打断而感到窝火，另一间教室的门开着，我看到那几个被迫离开的学生坐在教室里面，还看到了那个金融学教授，他的手正在空中比划着阐述某个问题。

突然间，我的心里升起一股无名火。就是这个人，根本没有尊重我和我的学生的时间，由于他的目空一切，我不得不多花时间来给学生们补课，而且这些课程根本就不是我取消的。

之后，我是怎么做的？因为怒火中烧，我径直走到这位金融学教授的面前，当着全班学生的面对他说：“保罗，你把自己给学生补课的时间安排到我的上课时间里，我非常不高兴。”

他好像一下子愣住了。很显然，他根本不知道我是谁，我说的是什么。

“我正在讲课。”他怒气冲冲地说。

“我知道，”我反驳说，“不过我想让你知道，把你的补课时间安排到我的正常课程时间，这是不应该的。”

我停了一下。他似乎还想弄清楚我到底是何方神圣。

“我就想说这么多。”我接着说，“我已经把我的感受告诉你了，我希望这件事到此为止。”我彬彬有礼地说完了最后一句，转过身，走出了那间教室。

我一离开教室，马上就意识到自己刚才好像不应该这样做，但我的感觉好多了。

那天夜里，我接到德拉赞·普雷勒克的电话，他是我们系的学术负责人，我到麻省理工学院任教主要就是因为他。德拉赞告诉我，学院的院长迪克·施马兰西给他打过电话，讲了白天的事情。院长问他有没有可能让我在全院师生面前公开道歉。“我告诉他不大可能。”德拉赞对我说，“不过你要有思想准备，院长会亲自打电话找你。”突然间，童年时被叫到校长办公室的记忆一下子涌上心头，当年的情景历历在目。

一点儿不错，第二天我就接到迪克的电话，接着又面谈了一次。“保罗非常恼怒，”院长对我说，“他认为竟然有人走进他的课堂，当着全班学生的面质问他，他受到了侮辱。他要求你道歉。”

我把事情的原委和经过向院长作了陈述，并且承认我可能不应该一怒之下走进保罗的课堂责备他。同时，我提议保罗也应该向我道

歉，因为追根溯源，是他先三次打断了我的正常教学。很快，院长就明白了我的意思，我不会说“对不起”。

我甚至尽力说明这件事的好处，我对院长说，“你是位经济学家，是否可以这样看，名声很重要，我现在就有了一种名声，别人故意踩我的脚趾而我会反击，以后就不大可能再有类似的事了。也就是说，你将来就不会再费力处理这一类问题了，这是好事，对不对？”不过，从他的表情我看得出他并不认同我的想法。他只是要我找保罗面谈。（同样的，与保罗的谈话也没有令双方满意，不过保罗指出我处理人际关系方面有问题，建议我学习一下礼仪规则。）

我讲述这样一个学术上固执己见的故事的出发点就是要承认，我本人在头脑发热时也会失态（不管你相信与否，我个人在这方面有很多例证）。更重要的是，故事显示了情绪运作的一个重要方面。当然，事后我发现，课程时间冲突时最好先给保罗打个电话商量一下，但是我没有。为什么？部分是由于我确实不知道怎么处理这种情况，另外因为我当时并没有在意。除了学生们中途离开和第二天上午到我的办公室补课，我把精力都用在工作上，甚至记不得保罗，也没再去想上课时间冲突这件事。但是，当我眼看着学生们离开我的课堂，想到第二天还要额外再补课；接着，我看到学生坐在保罗的课堂里，所有的一切酿成了一场风暴。我完全被情绪左右，做了不该做的事。（我还得承认我太固执，经常不肯道歉。）

自我羊群效应和情绪层叠

总体来看，情绪似乎会消失得无影无踪。例如，你在上班路上发现有个人开车强行闯进你的车道，你很生气，不过还是深深地吸了一口气没再理他。不一会儿，你的注意力又回到了路上、收音机中的歌声，以及你那天晚上要去的饭店。在这种情况下，你有自己的一套决

策方式（即下图中的“决策”），一时的怒气对你此后的其他决策没有影响。下图中情绪两边的“决策”表示情绪稍纵即逝的状态，以及你的决策方向的稳定性：

决策——情绪—决策

不过，我和爱德华多·安德雷德（加利福尼亚大学伯克利分校的教授）却想弄清楚情绪的效应是否会影响到人们未来的决策，当引起这些情绪的经历，诸如脚趾被踩、无礼的开车人、处事不公的教授，或者其他恼人事件已经过去了很长时间以后。

我们的逻辑是这样的：设想发生了让你高兴的事，因此你办起事来也想大方一点——比如，你喜欢的球队得了世界冠军，那天晚上你要去岳母家吃饭，在这种情绪的影响下，你会心血来潮地给岳母买束鲜花。过了一个月，球赛引发的兴奋已经消退，钱包也瘪了下来。又该去岳母家了，你想到好女婿应该怎样做，脑子里掂量了一下，记起了上一次买花的伟大创举，于是又买了花。打那以后，你开始不断地重复这一礼节，直到最终形成了习惯（总的来说，这是个不错的习惯）。即使最初导致你这一举动的原因（赢球的兴奋）不复存在，你仍然把过去的行为当做下一个行为的参照——好女婿应该怎样做（给岳母买花）。这样一来，你最初的情绪效应对后来一连串的决策都产生了影响。

为什么会这样？如同我们从别人那里得到启发，知道应该吃什么、穿什么一样，我们也从后视镜里观察自己。归根结底，如果说我们可能跟随不很熟悉的人（我们把这种行为称做“羊群效应”），那么对于我们无比敬重的人——我们本身，又会如何跟随呢？如果我们看

到自己曾经作过的某个决定，我们理所当然地认为这个决定有道理（谁能说不呢？），于是我们就照此办理。我们把这一过程叫做自我羊群效应，因为它与跟随别人在形式上相似，只不过我们跟随的是自己过去的行为。㊟

我们来看一下被情绪吞噬的决定，怎样成为自我羊群效应的原始因素。假如你为一家咨询公司工作，你的任务之一是每周的员工例会。每个星期一上午，你要求每个项目负责人具体报告与前一周相比，上周的进展状况、本周的目标等。各个项目负责人汇报完毕，你根据他们的情况找出协调办法。因为每周的例会是全公司人员见面的唯一机会，它也经常成为大家相互交流和轻松幽默（或者是咨询从业者们认为的幽默）的场合。

某一个星期一的上午，你到达办公室的时间比预定的员工例会早了一个小时，于是，你开始翻阅桌子上那一大堆等着处理的信件。你打开一封信，发现本该为孩子报的舞蹈班期限已经过了。你暗自懊恼，更糟糕的是，你的妻子会抱怨你忘事（而且很长时间，只要你们一发生争吵，她一定会把这件事提出来），这一切使你的情绪更坏。

几分钟以后，仍然被烦躁所笼罩的你来到会议室，看到人们都兴高采烈地闲聊着。平常的你不会在意，实际上，你认为大家相互聊天会活跃办公室气氛。不过，今天可不比平常，你处在烦恼情绪的影响之下，你作出了一个决定。你没有像往常一样使用几句轻松的开场白，而是板着脸说："我想强调的是提高效率的重要性，时间就是金钱。"你给大家讲了1分钟效率的重要性，大家脸上的笑容消失了。然后，会议转入别的题目。

那天晚上你回到家，发现妻子实际上很通情达理。她没有埋怨你，反正孩子们的课外活动已经太多了。你原来的担心烟消云散了。

但是你还没认识到，你在有关会议上不要浪费时间的决定为你将来的行为开了先例。既然你属于自我羊群效应影响的动物（就像我们大家一样），你会把过去的决定当做向导。于是，以后的员工例会上，你不再聊天，停止使用轻松愉快的开场白，而是开门见山、冷冰冰地直奔工作主题。报名过期带给你的不快已经过去很久了，但是，你的决定对于你在会议上的语调和会场气氛的影响，对于你，一个经理人员的行为却会在长时间内起作用。

在理想的世界里，人们应该会记住，在情绪影响下决定的行为像傻瓜一样，因此，应该认识到没有必要继续那样做。不过现实是，人类对自己过去的感情状态总是记不住（你能记得上个星期三下午3点30分你的心情如何吗），但是，我们却能记住自己作过的决定。由此，我们把同样的决定一直重复下去。从本质上看，我们一旦感情用事，就会作出短期决定，而它却会改变我们很多的长期决定：

决定——情绪　决定——决定

我和爱德华多把这一概念称做“情绪层叠”。我对你的情况不了解，不过，我一想到情绪已经过去很久，而决定还在它的绑架之中，这个念头让我感到相当惊恐。能认识到我们在情绪影响之下作出的很多决定是欠考虑的，如果在完全清醒、理性的情况下完全可以避免，这是一回事；而完全意识到这些情绪的作用会继续长期地影响我们，则是另一回事。

最后通牒游戏：应该怎样分配这笔钱？

为了测试“情绪层叠”这一概念，我和爱德华多要做三件大事。第一，我们必须把人们激怒或者让他们高兴。这个暂时的感情包袱将给我们实验的第二部分搭台，我们会让参与者在情绪影响下进行决策。然后等待他们的情绪逐步消失，再让参与者作出更多的决定，并且测定先前的情绪是否对后来的选择具有影响。

我们让参与者在经济学家称做“最后通牒游戏”的实验环境中作出这些决定。游戏由两个选手进行——“发送人”和“接收人”。多数情况下，两个选手分开坐，并且不知道对方的身份。游戏开始，实验主持人发给“发送人”一些钱——比如说，20美元。然后，“发送人”决定如何在他和“接收人”之间分配这些钱。他怎么分都被允许：“发送人”可以平均分配这些钱，每人各得10美元；或者自己多留一些，比如自己留12美元，给对方8美元。如果他想大方一些；可以自己留8美元，给对方12美元；如果他想自私一些，可以进行不公平分配，自己留下18美元，甚至19美元，只给对方2美元或者1美元。一旦“发送人”宣布分配决定，“接收人”可以接受，也可以拒绝。如果“接收人”接受，两个人分别得到刚才约定的金额；但是如果“接收人”拒绝，“发送人”必须把钱交回实验主持人，两个选手什么都得不到。

在描述我们这个版本的最后通牒游戏之前，我们先停一下，考虑一下如果两个选手都作了完全理性的决策会有什么结果。假想实验主持人给了“发送人”20美元，而你是“接收人”。为了更有力地证明，我们假设“发送人”把钱进行19:1的分割，因此他会得到19美元，你仅得到1美元。既然你是位完全理性的人士，就可能这样想：“这有什么关系？1美元就1美元，既然我不知道对手是什么人，也不可能再碰见他，我为什么要跟自己过不去？我完全可以接受他的分配，白赚1美元。”根据理性经济学的原则，你应该这样做。

当然，行为经济学的很多研究表明人们确实具有公平和正义感。人们对不公正的对待感到愤怒，结果会自己掏钱惩罚对方背信弃义的

行为（参见第五章）。根据这些实验结果，对那些在最后通牒游戏中接到不公平分配提议的人进行观察，他们的大脑成像显示，前脑岛区被激活，而人脑的这一区位与负面感情体验有关。不仅如此，那些易于拒绝不公平分配的人，前脑岛区的活动也更为强烈。

因为我们对不公平对待的反应是本能的、可预测的，在非理性的现实世界里，“发送人”能够预料到“接收人”对这类分配提议（例如，如果你向我提议进行19:1的分割……）的感受。说到底，我们过去都曾经遭受过不公平的对待，可以想象假如有人提议按照19:1的比例分配，我们会觉得受了侮辱，骂道：“滚一边去，你这个浑蛋！”人们面对不公平分配提议会有怎样的感受和反应，大家都有所了解，这就是为什么在最后通牒游戏中，多数人提议按照12:8的比例分配，这样的提议也几乎被对方全部接受。

我应该说明，关注公平的普遍规律存在一个有趣的例外。经济学家及其学生研究的是经济学，他们受到的教育是人们都按自己的私利行事。于是，当他们参加最后通牒游戏时，有经济头脑的“发送人”最正确的做法是提议按照19:1来分配，并且——因为经济学教育他们坚信理性行为才是正确的——有经济头脑的“接收人”就会接受这样的提议。不过，当经济学家与没有经济头脑的“接收人”结对游戏时，对方拒绝了他们的提议，这使他们大失所望。鉴于这些区别，我可以猜到在最后通牒游戏中，你能够决定与完全理性的经济学家该怎么玩，而与非经济学家的普通人类该怎么玩。

我们特别设计的游戏中，大约200名参与者被告知，“发送人”是另一部分参与者，事实上，所有的分配比例都是7.5:2.5，这一不公平的分配比例是我和爱德华多决定的（我们这样做是想让所有的分配建议都一样，都不公平）。想想看，如果某个匿名参与者提议和你这样分配，你是接受，还是放弃这2.5美元，让对方损失7.5美元？回答之前，

先考虑一种可能，如果我在你的头脑里预先注入了某种心理学家所说的“偶然情绪”，你对这一分配提议的反应是否会改变。

我们假设你是“愤怒”条件那组参与者中的一个。实验开始先看了电影《情系屋檐下》的一个片段，其中凯文·克莱恩扮演的建筑师为公司服务20年后，被浑蛋老板解雇，他无法压制心中的怒火，抓起棒球拍，把他曾为公司建造那些房子的漂亮模型砸了个稀烂。你情不自禁地为他感到不平。

看完这段电影片断，实验主持人让你把自己亲身经历中类似影片中的事情写成一篇短文。你可能记起了十几岁时在便利店打工，收银柜里少了钱，老板不分青红皂白硬说是你偷的；或者与你一个办公室的人把你的项目成果窃为己有。写完了短文（过去不幸的回忆让你咬牙切齿的效果已经达到），你走进另一个房间，有个研究生给你讲解了最后通牒的游戏规则。你坐下来等待一个匿名人发给你如何分配10美元的提议。几分钟后，你收到了7.5:2.5的分配比例，你必须作出选择：到底是收下这2.5美元，还是拒绝接受，一分也拿不到？为了报复那个贪婪的“发送人”，最终也惩罚了自己，你感到了多大程度上的满足？

另一种情况，假想你分在“高兴”条件那一组。这些参与者比较幸运，他们开始观看的是电视情景喜剧《六人行》的片段。在这5分钟的片断中，6个朋友聚在一起，每个人都决心在新的一年里做成一件事，但可笑的是他们根本做不到。（例如钱德勒·宾决心不再拿朋友开玩笑，但他一听说罗斯和一个叫伊丽莎白·霍恩斯瓦格的女人约会，立刻就憋不住了。）看完短片，你也写了一篇类似个人经历的短文，这倒不难，你的朋友中也同样有年年下决心，但永远做不到的人。接着，你来到另一个房间，听人讲解游戏规则，一两分钟以后，对方的提议出现了：“接收人分配2.5美元，发送人分配7.5美元。”你是否接受？

这两组参与者对我们提出的分配建议的反应是怎样的？你可能猜得到，很多人拒绝接受不公平的分配办法，尽管他们自己也没有拿到应得的钱。但是，与我们实验的目标相符，我们发现，被《情系屋檐下》片段激怒的参与者拒绝不公平分配的人数比看过《六人行》的要多。

如果你把情绪影响作为一个总体来观察，我们对那些不公平分配的人实施反击是完全有道理的。但是，我们的实验表明报复的反应并不仅仅来自不公平的分配提议。它还与观看短片引发情绪的余波有关。对于电影的反应完全是另一种经历，它与最后通牒游戏根本无关。但是，这些无关的情绪溅洒到了另外的领域，却起到了关键作用。

可以这样假设，“愤怒”一组的参与者把负面情绪放错位置，他们可能是这样想的：“我现在感觉很郁闷，可能都是这个倒霉的分配提议造成的，所以我不会接受它。”同样，“高兴”一组的参与者也把正面情绪放错位置，大概会这样想：“我心情不错，可能是由于人家要和我分钱，我平白无故地捞到外快，何乐不为呢？”这样两组参与者各自沿袭着自己（不相干）的情绪，作出了决定。

复合型自我羊群效应对决策的长期影响

我们的实验表明情绪能够影响我们把潜在决定转变为实施决定（这已经不新鲜了），而且不相干的情绪也会影响决定。但我和爱德华多真正要测定的是情绪消退之后，它是否还能继续发挥影响。我们想弄明白处在高兴或愤怒状态下的参与者，在情绪“影响下”的决定是否会成为长期习惯的基础。下面才是我们实验的最重要部分。

不过，我们必须等待，就是说我们要等到影片片段引发的情绪消退后（我们进行检测以确认情绪消失），向他们进一步提出不公平提议。现在，已经平静下来不为情绪影响的参与者如何反应？尽管影片片段造成的情绪，事实上已经过去了很长时间，我们观察到决定的模式与原来情绪刚刚激发左右他们身心时的仍然相同。一开始被凯文·克莱恩的不幸遭遇激怒的人更容易拒绝对方提议，他们继续作出同样的决定，尽管愤怒情绪已经不复存在。同样，那些被《六人行》片段中可笑的剧情逗乐的参与者，在这种正面情绪下更经常接受对方的提议，而这些正面情绪已经淡去后，他们还是继续作出同样的决定。很明显，这些参与者还在求助于那天早些时候有关游戏的记忆（那时，他们的反应部分受到与游戏无关的情绪影响），并且还是作出同样的决定，尽管他们从原来的情绪状态中走出来已经很久了。

我和爱德华多决定把实验向前推进一步，把参与者的角色调换过来，让他们也可以成为“发送人”。实验步骤是这样的：首先，我们给参与者分别播放两段影片片段，把他们导入预期的情绪。然后，我们让他们在游戏中担任“接收人”（在这一游戏中，他们在影片片段情绪影响下作出决定），接受或者拒绝不公平提议。下面让实验中断一下，让他们的情绪平静下来。最后是实验的最重要部分——他们再进行一次最后通牒游戏，但这一次他们充当“发送人”而不是“接收人”。作为“发送人”他们有权向游戏另一方（接收人）作出任何一种分配建议——对方可以决定接受——这样他们就按照建议的比例分到钱——或者决定拒绝，这样双方就一无所获。

为什么要这样调换角色？因为我们希望能从中更多了解一些有关自我羊群效应与我们长期决策的奇妙作用。

我们暂时向后退一步，考虑一下自我羊群效应的两种基本运作方式：

单纯形式： 自我羊群效应来自过去行为具体的记忆，不假思索予以重复（“上一次艾瑞里夫妇请我吃饭，我带了瓶酒去，这次我还带瓶酒”）。这种依据过去作决定的决策方式是非常单纯——照葫芦画瓢——但是，仅仅适用于和从前完全相同的场合和条件。

复合形式： 考虑自我羊群效应的另一种方式则是我们把过去的行为作为下一个行动的向导，并据此加以推广。在这种方式的自我羊群效应中，当我们采取某种行动，也会记起过去的决定。不过，这时我们不是自动重复上一次的做法，我们把它进行广义诠释；它成为我们总体特质和偏好的坐标，并据此采取行动（“我在大街上拿钱给了乞丐，我很有爱心，所以我要去施粥棚当义工”）。在这种自我羊群效应中，我们参照过去的行为提醒自己总体上是什么样的人，然后按照同一方式去做。

现在，我们简短地考虑一下角色转换如何让我们更好地了解这两种自我羊群效应——单纯方式和复合方式——哪一种在实验中发挥的作用更大。假想你由“接收人”转变为“发送人”。你可能看过凯文·克莱恩扮演的可怜角色被老板视如草芥，然后一怒之下用棒球棒把建筑模型砸烂，这会促使你拒绝不公平的提议。另一种情况，你可能因为被《六人行》片段逗得暗自发笑，因此就接受了不公平的提议。不论是哪一种情况，时间已经过去，你原先因影片片断引发的生气或高兴的情绪都已经察觉不到了。但是，你的角色也变了，成了“发送人”。（下面的情况既复杂而微妙，你要作好准备。）

如果说我们早先的实验中发挥作用的是单纯形式的自我羊群效应，那么你早先作为“接收人”时的原有情绪，在当前方式的实验中不会对你作为“发送人”的决策产生影响。为什么？你作为“发送人”，无法单纯依赖“照葫芦画瓢”的决策方式行事。说到底，你过去从来没有当过“发送人”，因此你面对完全不同的新情况时，要做的也是与从前完全不同的决定。

另一方面，如果起作用的是复合形式的自我羊群效应，你处在愤怒状态下，你可能会这样想："我原来是'接收人'，当时很生气，我拒绝7.5∶2.5的分配提议是因为它不公平。"（换句话说，你错误地把拒绝提议的原因归结为它本身的不公平，而不是因为你当时处在愤怒情绪下。）"现在轮到我当'发送人'，"你会继续想，"对方可能和我一样，也可能拒绝接受不公平的提议，那么我给他发送一个比较公平的分配提议——如果我处在他的地位也能接受的。"

与此不同，如果你当时看的是《六人行》片段，由此你接受了对方不公平的提议（同样，当你把原因归结为提议本身，而不是影片片断时）。作为"发送人"，你可能这样想："我接受7.5美元的分配提议，因为我觉得它还可以，现在对方应该和我一样，我这样分配他也会接受，因此我还是照7.5∶2.5的比例来分。"这就是复合形式自我羊群效应机制的一个例子。回忆起你的行为，你就把它归纳到更广义的原则上，然后顺着同一条道走下去。你甚至还以为对方也会和你同样行事。

实验的结果更倾向于复合形式的自我羊群效应。最初的情绪会长时间地发生影响，即使角色调换了也是如此。"愤怒"一组的"发送人"较多地发出更公平的分配建议，"高兴"一组的"发送人"发出的提议以不公平分配居多。

实验的结果告诉我，情绪对于决策的具体影响背后，复合形式的自我羊群效应在我们生活中起的作用可能更大。如果只是单纯形式的自我羊群效应在发生作用，那么它的影响就会仅限于我们重复做出的那一类决策。但是，复合形式自我羊群效应的影响表明我们在短暂情绪基础上作出的决定能够影响到相关选择，以及其他的领域。这就是说，如果我们面对新的环境，作出的决策有可能会产生自我羊群效应，就需要特别谨慎，尽量作出最好的选择。我们立即作出的决定不

仅影响到当时发生的事情，还会对未来产生深远影响，关系到一系列的有关决策。

男人和女人，谁更容易受情绪波动的影响？

我们在实验中力图寻找性别方面的不同，但几乎没有发现。

这当然不是说人们在决策问题上不存在性别差异。我猜测最基本类型的决策（我研究过的有关决策的案例中），性别的影响不大。不过，我确实认为，当我们研究的决策类型越来越复杂时，就会观察到性别的差异。

例如，我们把最后通牒游戏的实验变得更加复杂，就会发现男性和女性在对待不公平分配提议反应的方式上，存在一个有趣的差别。

假想你在游戏中是“接收人”，收到了一个16:4的不公平分配提议。与其他游戏一样，你可以接受提议得到4美元；或者拒绝接受，你和对方连一分也拿不到。不过，除了这两种选择外，你还可以从下面两种解决方式中选择一种：

1）你可以选择3:3的分配方案，就是说你们得到的比原来都少，但是“发送人”损失得更多（原来的分配比例是16:4，你放弃了1美元，而对方损失了13美元）。而且，你接受3:3的解决办法，还可以教训对方应该公平处事。

2）你可以接受3:0的解决方案，就是你拿到3美元，对方受到惩罚，一分也拿不到——让对方感受一下“贪心不足蛇吞象”的结果。

我们在性别差异方面又有什么发现？总的来说，男人无论在愤怒，还是高兴的状态下接受不公平分配提议的比率都比女人高50%。我们在观察替代解决方案（3∶3或3∶0的两种分配比例）情况时，事情变得更有意思了。参与者在高兴状态下，情况没有变化；女性接受3∶3方案的比率略高，选择3∶0报复方案的人中间没有性别差异。但是，在那些观看过《情系屋檐下》并写过自己生活中类似经历的参与者中间，情况就发生了很多变化。处于愤怒状态下，女性倾向于选择3∶3方案，而多数男性则倾向于选择3∶0的报复方案。

总的看来，这些结果显示，女性从一开始就更可能拒绝不公平分配提议，但她们的动机比较正面。女性选择3∶3方案的比选择

3∶0方案的人数多，女性在生气的状态下想教训对方平等与公正的重要性。从上面例子，我们可以推导出，她们大致是向对方说："双方都拿到同样多的钱，难道不更好吗？"相比之下，盛怒之下的男性选择3∶0方案的比选择3∶3的人数多——他们想说的大概是"去你的"。

独木舟与夫妻关系

我们从上述内容中学到了些什么？事实表明，情绪很容易影响决策，即使情绪与决策本身毫不相干。我们还学习到情绪的影响比它本身持续的时间长得多，并且会长期影响我们的决定。

最实际的教训是：如果我们处在情绪控制下什么都不做，就不会产生短期或长远的危害。但是，如果我们对情绪的反应是莽撞地作出决定，那么我们不仅会为随之而来的后果感到懊悔，还会创造出一种长久的决策模式，它将持续地误导我们。最后，我们学习到自我羊群效应的倾向不仅在我们进行同样决策时，而且在作类似决策时也会发生作用。

要记住，影片片段对情绪的影响相当有限，而且是人为制造的。观看电影里愤怒的建筑师，根本无法与现实中和配偶或孩子争吵，或者老板的斥责，还有因超速被警察拦下这些事情相提并论。因此，我们感到恼火或者厌烦（或者高兴）时作出的日常决策，对我们未来的决策可能有更大的影响力。

我认为爱情关系最充分地展示出情绪层叠的危险（尽管教训普遍适用于各种关系）。夫妻二人试图解决问题——不论是讨论（或者争吵）金钱、孩子问题，还是晚饭吃什么，他们不仅是在讨论问题本身，他们还同时在形成一套行为功能，这套行为功能随着时间的推移逐步决定他们互动的方式。

当各种情绪，即使与讨论内容毫不相干，也不可避免地掺杂进讨论过程，这足以改变沟通模式——不仅在短期内，即我们当时的感受，而且从长期来说也是如此。正如我们现在已经了解的，这些模式一旦形成，就难以改变。

举个例子，妻子在办公室里一整天过得都很不痛快，晚上回到家后她的情绪糟透了。家里乱七八糟，她和丈夫都是饥肠辘辘。她一进家门，坐在电视机旁边的丈夫迎面问道："你回家的路上就不知道顺便买点晚饭带回来吗？"

她几乎忍受不住了，不自觉就提高了声音。"你看，我刚开了一天会。你还记得上个星期我给你开的购物清单吗？你忘了买卫生纸，奶酪也买错了。你让我用切达干酪怎么做帕尔玛茄子？为什么你就不能出去买晚饭呢？"事态急转直下。夫妻二人越吵越厉害，直到睡觉时，两人的心情也没有好转。后来妻子容易发火的脾气演变成了经常的行为模式（"看，你要是早5秒钟提醒我换道，我也不至于错过了这个路口转弯"），这种状况周而复始，不断循环下去。

既然完全避免有关和无关的情绪影响是不可能的，我们是否有办法避免夫妻关系这样恶化呢？最简单的一条忠告是，选择一位不会造成这样螺旋下降的伴侣。当然了，你可以寻求数以百计的选配方法，从星象学到统计学，但是我认为你只需要一条河、一只独木舟、两只桨。

我每次去划独木舟，总会看到夫妻或情人因为无意中把船弄得直打转或撞到石头上而争论不休。独木舟看似容易，真正划起来却不简单，因此很容易把夫妻带到战争的边缘。我和一些夫妻一起喝酒或者去他们家吃饭，很少遇到他们发生争论，这不完全因为人们尽量要做到举止得体（说到底，难道两口子在划船时就不想举止得体吗）。我认为，这与人们有关平日正常活动的既成行为模式有关（当着生人在饭桌上激烈争论，在大多数家庭中都是绝对禁止的）。

但是一到了河面上，情况就大不相同了。没有现成的规则，河水流速及流向无法预测，独木舟一会儿漂流，一会儿打转，很难预见和控制。（生活也是一样，充满着意外的压力和障碍。）前后之间没有明确的劳动分工（如果你想使用专用术语，那就是船首与船尾）。在这种环境下，倒是有充足的机会建立和观察新鲜的行为模式。

如果你是夫妻中的一员，划船过程中会发生些什么？只要船不听话，你们是否就会互相埋怨（“你难道就没看见那块礁石”），你们是否会一直吵得不可开交，弃船跳水，游到岸上，整整一个钟头谁也不理谁？或者，你们碰到了礁石，会不会一起找原因，弄清谁应该注意什么，同心协力继续前进？注

这就是说，在确立长期关系之前你们应该首先寻找一种环境，那里没有现成的社交规则，来探索你们在其中的共同行为（例如，我认为男女双方在决定结婚之前应该先规划他们的婚礼）。还有，应该密

切注意那些可能导致关系恶化的行为方式。一旦观察到早期的警示迹象，我们应该立即采取行动，绕开不理想的路径。

最后的一条教训是：不管是划船时还是在现实生活中，先冷静下来，再决定采取何种行动对我们才是有利的。否则，我们的决定将来一定会碰壁。最后，如果你有意和我一样计划给别人补课，一定记住我那一次是怎样决定作出反应的。我并不是说我以后还会这样做，不过，人一旦被情绪控制，谁能说得准呢？

---

1. 关于其他形式的自我羊群效应对我们的影响，请参阅《怪诞行为学》第二章。

2. 对于独木舟的测试，我还没有进行必要的、正式的实验加以验证，所以不敢说一定正确，不过，我觉得我的预测十有八九是准的（当然，我完全认识到人类都有过分自信的偏见）。

第十一章
非理性的教训：
为什么一切决策都需要检验？

是什么在左右我们作出重大决策？

人类都得意于这样一种想法，我们的思维是客观、理性、合乎逻辑的。我们作出的决定都基于推理，这一“事实”让我们感到自豪。我们决定投资、买房子、为孩子选学校，或者求医问药，都以为自己作出的决策是最佳的。

有时确实如此，但同时也是认知偏见经常把我们带入歧途的原因，特别是我们需要作出重大、困难、痛苦的抉择时。为了展示这一点，让我先拿自己的个人经历举例，来看一看我本人在几种偏见引导下作出的重要决定——这一决定的后果至今影响着我每天的生活。

你已经知道，我在事故中受伤，身体损坏非常严重。身上多处烧焦，并且右手一部分已经烧到了骨头。我入院后的第三天，一个医生来到我的病房告诉我，我的右臂肿得厉害，体内压力太大，致使血液无法流向手部，必须立即动手术才有一线希望保住它。医生整理着器械盘，里面似乎整齐地摆放着几十把手术刀，他解释说为了降低压力，他必须把皮肤切开进行引流手术，并且消炎。他还对我说，因为我的心肺功能都很差，手术过程中不能使用麻醉剂。

接下来的治疗过程，没在中世纪生活过的人根本就无法想象。一个护士把我那血肉模糊的左臂连同肩膀固定住，另一个护士用全身重

量压住我的右肩和右臂使它不能活动。我眼看着手术刀划开我的皮肤，从肩部慢慢向下切，缓缓地向肘部撕开。我感觉医生似乎是用一把生锈的钝锄头把我整个人切成两半。剧烈的疼痛难以想象，我只能大口地喘着粗气。接着又是一下，这一次是从肘部开始，往下一直划到手腕。

我一边叫喊，一边求他们住手。“疼死我了！”我叫道。不管我说什么，不管我怎么苦苦哀求，他们就是不肯停下。“我真的受不了了！”我声嘶力竭，一遍又一遍地喊着。他们只是死死地把我按住，我一点儿也动弹不了。

最后，医生告诉我马上就完了，后面的手术很快就会结束。他教给我一个办法对付疼痛的折磨：数数。他让我从1数到10，越慢越好。1、2、3……我感觉时间放慢了，整个人已经被疼痛吞噬，能做的只有慢慢地往下数，4、5、6……疼痛一会儿转到上面，一会又到下面，他继续在我胳臂上又切又划；7、8、9……我一辈子也忘不了皮肉撕裂的那种感觉，痛彻心肺的折磨，还有那漫长的等待……不知过了多久，我终于数到了“10”！

医生收住了手术刀，护士们松开我。我感觉自己就像古代的骑士，勇敢地战胜了肢解的苦难，已经筋疲力尽了。“很好，”医生说，“我在你的手臂上切了4刀，从肩部到腕部；之后还有几处，然后就真的做完了。”

我想象中的骑士一下子瘫倒了。我已经竭尽全力地说服自己坚持挺到了最后一刻，确信从1数到10，一切就会结束。我预感到了即将到来的疼痛——几秒钟以前似乎还能对付——立刻被无边的恐惧所包围。我还能过得了这一关吗?

“求求你，你让我怎么都行。请停下！”我哀求着。但是毫无用处，他们把我按得更紧了。“等一下！等一下！”我最后一次恳求，但

是医生好像没听见，继续在我的每一根手指上切割。整个过程中我倒着往回数，每次数到10，就把它喊出来。我数了一遍又一遍，直到最后，他终于停下。我的手敏感得难以置信，疼痛无休无止，不过，我意识到我还活着。我一边看着自己流血的身体，一边哭喊着，他们把我丢开走了，让我自己休息。

那时，我还不了解这次手术的重要性，也不懂让手术中的人数数为什么可以减轻疼痛。(注)那位医生不顾同事们的反对，冒着很大的风险想保全我的胳膊。那一天他确实让我吃尽了苦头，多年后我还记忆犹新。不过他的努力总算没有白费。

几个月以后，另外一组医生对我说，我历尽痛苦保存下来的胳臂恢复的情况不好，最好的办法是从肘部以下截肢。我对这个主意本能地加以排斥，但他们冷静、理性地把事实摆在我的面前：用一根钩子代替我的前臂和手，可以最大限度地减轻我的疼痛。这样还可以大幅度减少我的手术次数。钩子使用起来比较容易，一旦适应了，其实比我受伤的手还好用。他们还说，我也可以配假肢，戴上它不会像铁钩（霍克）船长那样邪恶，尽管这种假肢用起来并不那么方便。

要做这样的决定真是太难了。尽管我天天要忍受痛苦，行动也不方便，但我仍然难以割舍自己的手臂。我根本无法想象失去它我该怎么生活，也无法接受我会习惯于使用一根钩子，或者一条与皮肤颜色相近的塑料假肢。最后，我决定还是要保留那可怜的、尽管作用有限、徒有虚名的手臂，凑合着能干什么就尽量干什么。

岁月如梭到了2010年。过去20多年来，我发表了许多书面材料，绝大多数是学术论文，但是我的身体不允许我长时间打字。我可能一天只能打满一页纸，尽量用短句回复几封电子邮件，要是工作量再大一点儿，我的手就会疼，而且要持续几个小时甚至几天。我的手指无法抬起或者伸直；要是用力伸，感觉就像骨节脱臼一般。从正面理

解，我学会了高度依赖能干的助手和适当借助于声音识别软件，还逐步了解到，起码从某种程度上，怎样与日常疼痛作斗争。

站在目前的立场上，我很难说保留手臂是个正确的决定。鉴于它有限的功能和它一直带给我的疼痛，时至今日仍然如此；而且我现在对决策瑕疵问题也有了更深的了解，我怀疑保留手臂这件事，从成本–效益的意义上来说是个错误。我们来看一下影响我作决策的因素。首先，我不愿意接受医生的建议，是因为两种有关的心理因素，我们称之为“禀赋效应”和“损失厌恶感”。在这两种心理因素的影响下，我们一般过高估价自己所拥有的东西，把失去它看做损失。损失在心理上是痛苦的，因此，我们需要有许多额外的激励才愿意放弃某些东西。禀赋效应使我对手臂的价值估价过高，因为它属于我，我对它有依恋，而损失厌恶感又使我难以放弃，即使放弃它是有道理的。

第二种非理性影响称做“保持现状偏见”。一般来说，我们愿意保持事物现状；作出改变既困难又痛苦，我们宁愿如果不改变就尽量不变。在我的这个具体例子里，我宁可听之任之（部分原因是我害怕决定一旦作出后悔莫及），凑合着保留手臂，不管它损伤得有多严重。

第三种因与人类怪癖和决定的不可逆转有关。事实表明，进行一般选择已经够困难了，不可逆转的选择就更加困难。我们为了买房子或者选择职业长时间地绞尽脑汁，因为我们对未来知之不多，难以决断。不过，要是我们知道决定一旦作出，就会木已成舟，你再也不能换房子或者改变职业，你会怎么办？如果一旦作出选择，你必须终生接受，并承担由此产生的后果，这样的选择令人望而生畏。对我来说，一旦决定作截肢手术，就会永远失去手臂，一想到这点，我就踌躇犹豫，难下决心。

最后，我想到失去前臂和右手的长远影响，我不敢肯定自己能不能最终适应这一变化。如果用钩子或者假肢，会有什么样的感觉？人

们会怎样看我？如果我想和别人握手怎么办？做笔记或者与爱人亲热呢？

你看，假如我是个完全理性、精于计算的人，对自己的手臂没有一丝感情依恋，就不会为禀赋效应、损失厌恶感、保持现状偏见与不可逆转的决定而苦恼。我就会准确地预料到装了假肢后我的未来会怎样，因此对自己前景的看法就会与医生们不约而同。假如我真有那么理性，我就会理所当然地听从他们的忠告，并且最终也会适应新装的假肢（如同我们第六章里讨论的那样）。但是我并非那么理性，我坚持保留手臂——结果是做了更多的手术，带来了更多的不便，经受了更多痛苦。

这一切听起来就像故事里的老生常谈："要是我早知道会这样，那该多好啊！"很明显你会这样问我：如果你认识到当时的决定是错的，现在为什么不把它截掉呢？

同样，这也存在几个非理性的理由。第一，只要一想到回到医院治疗或者做手术我就直打怵。实际上，直到今天，我到医院去探视病人，只要闻到那里的气味就会唤起我的回忆，精神上又背上了沉重负担。（你可能猜得到，我最怕的事情就是长期住院。）第二，尽管我能够理解和分析自己的某些决策偏见，但我仍然处在它们的影响之下。它们对我的影响从来没有完全消失（你要是想争取更好地决策，必须牢记这一点）。第三，多年来我花费了大量的时间和精力使双手尽量恢复正常，每天忍受疼痛，想尽办法克服种种局限，我已经深深地陷入"沉没成本误区"。回顾所有的努力，我不愿意让这一切付之东流，便下决心要继续下去。

第四，受伤后经过了20多年，我已经逐步把自己的决定合理化了。正如我注意到的，人是无比奇异的自我合理化机器，从我的案例中，我可以讲出无数个故事来证明自己的决定是正确的。例如，有人碰到我的右臂时，我会感到奇痒无比，仅凭这一点我就可以说服自

己，这种独一无二的敏锐感觉，足以让我在触觉领域里享有独特的体验。

最后一点，保留手臂还有个理性的理由：多年以来很多事物都发生了改变，包括我本人。青少年时期——事故发生以前——我面前可选择的道路很多。因为受伤，我多少会根据自己的局限和能力选择与之适应的婚恋和职业道路，并且摸索出相应的生活方式。如果18岁的时候我决定截肢并且安装手钩，我所承受的局限和能力就和现在大不相同。例如，我可能学会使用显微镜，因此我可能成为生物学家。但是现在，人近中年，我在现有生活的规划方面已经作出了相应投入，再进行大的变动是非常困难的。

我的经验教训是什么？作出利益攸关、改变生活的真正重大决定是非常困难的，因为我们都容易受到形形色色、难以克服的一系列决策偏见的影响。这些偏见比我们知道的多得多，光顾我们的机会也比我们意识到的多得多。

专家与政策的非理性

在前面的各章里，我们看到了非理性在我们生活的不同领域中如何发挥作用：习惯、择偶、工作积极性、捐款方式、对物品和思想的依恋、适应能力，以及报复欲望。我认为可以把人们形形色色的非理性行为总结为两大教训和一个结论。

1）我们拥有多种非理性倾向；

2）我们经常意识不到这些非理性因素如何影响我们，也就是说，我们并不完全了解行为的原动力。

因此，我们——我是指你、我、公司企业，以及政策制定者——需要对自己的直觉保持怀疑的态度。如果只是按照直觉和常规想法做，或者按照习惯处理——“我们一直就是这样的”——我们还会继续犯错误，结果是把大量的时间、劳动、感情、金钱扔到了原来（经常是错误）的那个不知名的世界去了。如果我们学会质疑自己，挑战自己的信念，就可能真正地发现我们什么时候会出错，错在哪里，并且改善我们的爱情、生活、工作、创新、管理和治理的方式。

那么，我们怎样对直觉进行测试呢？这里有个历史悠久、久经考验的方法——它的根源可以追溯到《圣经》描述的时代，我是从艾尔·罗斯的实验经济学课堂上学到的。在《圣经·士师记》的第六章，我们可以找到一个叫基甸的人与上帝的一段简短对话。基甸是个不轻信的家伙，他无法确定和他谈话的到底是上帝，还是自己头脑里臆想出来的声音。于是，他请求上帝在一团羊毛上撒一点水：“你若照着所说的话，藉我手拯救以色列人，我就把一团羊毛放在禾场上。若单是羊毛上有露水，别的地方都是干的，我就知道你必照着所说的话，藉我手拯救以色列人。”

基甸提出的是一种测试：如果和他谈话的真是上帝，他（她）就能把羊毛弄湿，同时让禾场其余的地方保持干燥。后来怎么样了？次日早晨，基甸起来，将羊毛挤一挤，结果从羊毛中拧出满盆的露水来。不过基甸是个聪明的实验者。他无法断定这一切是不是巧合，这种露水是不是常有的事，他只要把羊毛留在禾场上过夜是不是都会这样。基甸需要的是对照的条件。于是他请求上帝恩准他再试一次，不过这一次他使用了另一种实验方式。“基甸又对神说，‘求你不要向我发怒，我再说这一次：让我将羊毛再试一次。但愿羊毛是干的，别的

地方都有露水。'"结果基甸的对照实验方式又成功了。看啊，禾场上到处都有露水，只有羊毛是干的。基甸得到了他需要的所有证据，他也学到了非常重要的实验方法。

与基甸的实验相比，考虑一下医学数千年来的实践历史。医学一直是依靠传承智慧的职业；远古时代，早期的行医人依靠的是他们的直觉，再加上年代久远、世代相传的智慧。这些早期的医生把他们积累下的知识传给了后世。从来没有人教导医生怀疑自己的直觉或者让他们进行实验；他们主要依赖自己的师傅。一旦出徒，他们对自己的知识就有了至高无上的信心（现在，还有很多人继续这样做）。同样的事情，他们做了一次又一次，即使他们看到有些证据表明这样做可能存在问题。㊟

传承医学智慧走入歧途，我们拿水蛭治疗举例。几千年来，水蛭被用来放血——人们相信，这种做法可以帮助四大体液（血、痰、黑胆汁和黄胆汁）恢复平衡。因此，这种软的扁平形状的血吸虫被当做包医百病的万能良药，从头痛到肥胖，从痔疮到喉炎，从视力紊乱到精神失常。到了19世纪，水蛭发展成日进斗金的大生意。拿破仑战争时期，法国进口的这种特异生物数以亿计。事实上，由于医用水蛭供不应求，水蛭几近绝种。

我们假想你是一名19世纪的法国医生，刚开始行医，你"知道"水蛭有疗效，因为，这种疗法几个世纪以来一直在用，而且"很有效"。你对自己所学知识的信心从另一名医生那里得到加强，他"了解"水蛭疗法有效——他的了解或者来自自己的经验，或者来自传承的智慧。这时，你接待了第一个病人，假设这位患者膝盖疼痛。你把一条黏糊糊的水蛭覆盖在他的大腿膝盖上方，给膝盖降低压力。水蛭给病人吸出了血，减轻了膝关节上部的压力（或者你这样认为）。吸血完毕，你让病人回家，告诉他休息一周。如果他不再来找你，你就断定水蛭疗法是成功的。

不过很遗憾，你们那时还不能受益于与现代的科学技术，你不可能了解病症的罪魁祸首是软骨撕裂。休息的作用，医生对患者的关注程度在患者精神方面所受的影响，以及其他形式的安慰疗法可能起到某些作用（有关安慰疗法，我在《怪诞行为学》一书中作过专门论述），也都没有进行过实验。当然了，医生都不是坏人；正相反，他们既善良，又有爱心。他们中多数人投身这一事业就是为了人们的健康和幸福。令人啼笑皆非的是，他们的善良，还有尽力帮助每一个病人的愿望，使他们难以牺牲某些病人的利益和健康，在他们身上进行实验。

还是拿你举例，假如你是位19世纪的医生，你会相信水蛭疗法有效，你会进行实验来测试一下你的信念吗？这样的实验会以多少人的痛苦为代价？为了使实验严密、可对比，必须把相当一部分病人从水蛭疗法转换为对照疗法（比如说，用一些与水蛭相似的虫子，咬人时会和水蛭一样疼，但是不会吸血），你会这样做吗？什么样的医生才会把病人弄去作对照治疗，剥夺他们享受真正有效疗法的机会？什么样的医生才会设计出所谓的对照疗法，让病人同样受罪，却得不到受罪后可能换来的痊愈后果？而他这样做，仅仅是为了验证这种疗法是否真的像他认为的那样有效？

我想说的是：让人们——即使是他们经过医学专业训练——承担进行实验的成本是不近人情的，特别是他们发自本能地感觉他们的做法或建议是有益的。这就是为什么要有美国食品药物管理局的介入。美国食品药物管理局要求必须有证据证明医疗和药物安全，并且有效。尽管工作烦琐、昂贵、复杂，美国食品药物管理局仍然是要求有关医药的组织进行实验的唯一国家机关。多亏了这些实验，现在我们了解到某些儿童咳嗽药疗效不佳，而风险却很高，手术治疗下背痛在很大程度上不起作用，心血管修复和支架置入手术并不能延长病人的生命，抑制素确实可以降低胆固醇，但不能防止心脏病。我们越来越多地认识到许多治疗方法并不像人们希望的那样有效。毫无疑问，人

们对美国食品药物管理局可能有，也确实存在抱怨。但是多种积累起来的证据表明，它的利大于弊。

实验是判别正确与错误的最好方法，但人们对它的重要性似乎还有争议。我还没见到任何人想废除科学实验，提倡主要依赖本能的感觉和直觉。但是我感到惊讶的是实验的重要性还没有被广泛接受——特别是事关工商业务或公共政策的重大决策的时候。坦率地说，工商人士和政客们作出种种假定时的大言不惭，他们对自己直觉似乎充满着无限自信，都经常令我莫名惊诧，感叹不已。

但是，政客和工商人士也都是人，和我们大家一样也存在决策偏见，他们面对的决策与医生治病一样容易出现判断错误。因此，显而易见，在工商和政治领域难道不是同样亟需系统实验吗？理所当然，如果我要挑选公司进行投资，它的各项基本假定都必须经得起系统测试。想象一下，比如一个公司，它的领导人真正了解顾客的愤怒，懂得真诚道歉能够减少摩擦（就像我们第五章中所看到的），公司的盈利会增加多少。如果公司的高层经理们懂得工作自豪感的重要（就像我们在第二章中所看到的），他们雇员的生产力会有多大的提高。想象一下，如果公司不再给高管们支付过高的奖金，认真考虑薪酬与业绩的关系（如同我们在第一章中看到的），公司的运作效率会有多大的改善（且不说人力资本的重大收获）。

遇事多进行实验的方法，对政府的政策制定同样适用。政府解决问题总喜欢使用覆盖一切的政策，从银行救助到家庭节能计划，从农业综合企业到教育，都没有经过实验的测试。挽救摇摇欲坠的经济，7000亿美元的银行救助方案是最好的办法吗？用金钱鼓励学生考高分、提高出勤率，以及在课堂上好好表现是激励他们学习的正确方法吗？规定在菜单上标明卡路里数就能够帮助人们作出更健康的选择吗（迄今为止数据显示它不能）？

这些问题还没有明确的答案。如果我们认识到，尽管对自己的判断有充分的信心，直觉毕竟是直觉，这样岂不更好？我们如果想改善公共政策和制度，就需要采集更多人们实际行为方面经过验证的数据，不是吗？我觉得，与其在功效不明的项目上动辄花费数十亿美元，不如先进行一些小规模的实验，有时间的话，再做些大一点的实验，这样做才更为明智。

正如歇洛克·福尔摩斯经常指出的："没有数据就形成理论是极大的错误。"

说到这里，我希望大家都明白，如果把人类放到一个谱表上，一端是超级理性的斯波克博士，另一端是经常犯错误的霍默·辛普森，尽管不愿意承认，我们还是靠辛普森近一些。事实如此，我认为克服认知局限义不容辞。正如我们使用安全带预防事故伤害，多穿衣服防寒一样，在思维和推理的能力上，我们需要清楚自己的局限——特别是作出重大决策的时候，无论作为个人、公司企业，还是政府官员。发现错误并且找到各种克服它们的途径，最好的办法之一是进行实验，采集并且仔细研究各种数据，对比实验条件下和对照条件下的不同结果，然后找出原因所在。如同富兰克林·德拉诺·罗斯福曾经说过的："除非我误解了它的性格，我们的国家需要，并且要求大胆而持久的实验。有了办法就拿来试验，这是常识，失败了就坦率承认，再尝试其他办法。但是无论如何，必须不断尝试。"

我希望你喜欢这本书，同时热切地希望你能够怀疑自己的直觉，自己开展实验，力求更好地决策。提出问题、不断探索、刨根问底。对自己的、公司的、雇员的、其他公司的、政府部门的、政客和政府的行为都问个为什么。如果这样做了，我们都可以发现克服自己某些局限的方法，社会科学的伟大希望也就在这里。

1. 多年后我在运动员中进行了实验，发现数数可以增加忍耐力，倒着数作用更大。
2. 我并不是说多年来医疗从业者没有了不起的成就——他们确实发明了卓有成效的治疗方法。我要说的是，有些长期使用的治疗方法没有经过充分实验检验，不仅缺乏疗效，而且危险。

致谢

学术生涯中，无比美妙的一大乐事就是每个研究项目都要挑选合作伙伴，在此过程中我作出了世上最佳的选择，并引以自豪。多年以来，我非常荣幸地与一些超群绝伦的科研工作者和朋友一起工作，他们的工作热情、坚强毅力、创新精神，还有他们的深情厚谊和慷慨大度，都令我深深感激，铭记在心。书中收入的研究成果很大程度上是他们艰苦努力的结晶，当然，描述中如有舛误和遗漏，一概由我本人负责。

除了对我的各位合作者的直接感谢之外，我还要感谢更广范围内的心理学、经济学、工商管理学院的科研人员群体，能使自己从事的研究成为他们整体事业的一部分是我的殊荣。社会科学是一个令人振奋的领域，新思想、新观念不断产生，数据不断汇集，理论不断得到修正（其中某些尤其如此）。这些成就是许多精英人士艰苦奋斗的成果，他们热情洋溢地推进和加深对人类本性的理解。我天天都从我的科研同行们那里学到新东西，对照他们，我痛感自己知识的匮乏。

在写作过程中，现实迫使我认识到自己的写作水平是多么不尽如人意，爱琳·阿林厄姆帮助我写作，布朗温·弗莱尔帮助我调节视力，克莱尔·瓦克泰尔（他的幽默感在编辑人员中是少有的）对全书进行统筹规划，我在此向他们表示深切谢意。艾琳·格吕奈森、阿尼娅·亚库贝克、亚雷德·沃尔夫、卡利·克拉克还有丽贝卡·瓦贝尔给我提出了很好的意见和建议。约翰·哈格蒂和麦金尼公司的朋友们给了我宝贵无比、富有创意的指导，勒文–格林伯格文学代理公司的团队更是有求必应。我还要特别感谢梅根·哈格蒂——没有她的帮助，我不知道如何度过繁忙的每一天。

最后，我要表达对我的爱妻苏米天长地久的感激之情。我过去总是认为自己很容易相处，但是冬去春来，岁月荏苒，我渐渐认识到和我朝夕相处有多么困难，相比之下，能够今生今世与你相守，我是多么幸福。苏米，我今天晚上回家后一定把灯泡换上。不过真的，我可能回去太晚，就明天再换吧。要不，就这样吧，我周末一定换，我向你保证。